Santé Canada Health Canada

Conseils

sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail

Canada

Notre mission est d'aider les Canadiens et les Canadiennes
à maintenir et à améliorer leur état de santé.
Santé Canada

Publication autorisée par le ministre de la Santé.

On peut obtenir, sur demande, la présente publicaiton sur disquette, en gros caractères, sur bande sonore ou en braille.

Also available in English under the title:
Best Advice on Stress Risk Management in the Workplace

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2000
N° de cat. H39-546/2000F
ISBN 0-662-84923-X

Conseils

sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail

103-00077

Avant-propos

Le document *Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail* a été élaboré par Monsieur Martin Shain, S.O. Dr., en étroite collaboration avec Santé Canada, AON Consulting Inc. et CHC Working Well. Ensemble, ces derniers ont puisé à l'expertise et récolté les commentaires d'individus dans plus de cent lieux de travail, soit des PDG, des responsables de bureaux de santé et de sécurité au travail, des responsables de Programme d'aide aux familles d'employés (PAFE) et de RH, ainsi que plusieurs membres du personnel oeuvrant au sein de comités sur la santé et la sécurité au travail.

Cette publication vise surtout à sensibiliser les gens et à les inciter à poser des gestes concrets concernant les risques très réels pour la santé et la sécurité que posent certains types de stress toxique en milieu de travail. Le matériel peut être utilisé pour organiser des présentations ou constituer une bonne source d'informations à l'intention des autodidactes. Il peut également servir à élaborer des sondages à mener en milieu de travail et à en interpréter les résultats. La documentation comprend des diapositives numérotées qui peuvent être copiées sur des acétates pour utilisation avec un rétroprojecteur.

Puisque la documentation raconte « une histoire », il est préférable de ne pas omettre de sections au moment de la présentation. Il importe aussi d'allouer suffisamment de temps pour présenter l'histoire du début à la fin, ce qui prend une heure environ.

Table des matières

Avant-propos iii

Introduction 1

1 Que savons-nous des sources organisationnelles du stress?

Le stress et les composantes de la santé mentale 5
Les effets dangereux du stress sur la santé mentale 5
Le stress, la tension et les ressources personnelles 6
Certains stresseurs sont plus « risqués » que d'autres 7
Modèle d'exigences/de contrôle : Quelques définitions 8
Modèle de déséquilibre efforts/récompense : Quelques définitions 9
Modèle général d'influences sur le mieux-être en milieu de travail : Explication 10
Le lien tension-maladie : Une explication 11
L'équité au travail : Le lien manquant 12
Les employeurs ont-ils l'obligation d'être équitables? 13
Remarque particulière : En quoi le stress excessif peut provoquer des blessures et des accidents 15
Remarque particulière : En quoi le stress excessif peut mener au conflit 16
Stress, santé et sécurité : De nouveaux faits 18
Liens entre les torts et les coûts 20
Résumé des connaissances 21

2 Que peut-on faire avec de telles connaissances?

Production du stress et options de gestion 25
L' « option de la diligence » au service de la gestion des risques associés au stress 26
Existe-t-il une obligation légale de réduire le stress excessif à sa source en vertu des règlements sur la santé et la sécurité au travail en faisant appel à la diligence raisonnable? 27
La fonction d'intendance dans la gestion des risques associés au stress 29

3 Que pouvons-nous faire pour réduire le stress (gérer les risques de stress) en milieu de travail?

Ce que les gestionnaires peuvent faire 33
Ce que les partenaires peuvent faire 34
Conclusion 35

Références bibliographiques 37

Diapositives 41

Liste des diapositives

1. Besoins fondamentaux au niveau de la santé mentale en milieu de travail
2. Facteurs de travail qui menacent la santé mentale et la sécurité physique
3. Le stress, c'est la mer : L'efficacité et le soutien social constituent le rempart
4. Stress normal et excessif
5. Le modèle d'exigences/de contrôle (adapté de Karasek et Theorell)
6. Modèle de déséquilibre efforts/récompense (Siegrist)
7. Modèle général d'influences sur le mieux-être en milieu de travail (Shehadeh et Shain)
8. Le lien tension-maladie examiné à la loupe (Kiecolt-Glaser et Glaser)
9. Exigences/contrôle, efforts/récompense, équité, résolution et confiance
10. La naissance d'un conflit — Numéro 1
11. La naissance d'un conflit — Numéro 2
12. Les manifestations de conflit
13. Les coûts associés à un milieu de travail malsain
14. La roue des torts
15. Organisation et conception du travail — Influence positive
16. Organisation et conception du travail — Influence négative
17. Conséquences du stress excessif : Niveau mental et niveau physique
18. Conséquences du stress excessif : Niveau social et niveau économique
19. La différence/santé et sécurité : La gestion reprend là où la technologie s'arrête
20. Les risques associés au stress : L'option de la diligence
21. Le stress et l'éthique : Sommaire
22. Domaines où on peut accroître la participation des employé(e)s afin de créer d'autres bienfaits pour la santé mentale et physique et de réduire les coûts
23. Partenaires dans la gestion des risques associés au stress — Une démarche de réduction du stress centrée sur les efforts combinés
24. Connaissances locales sur le stress au travail

Introduction

Cette présentation vise à démontrer comment faire pour identifier un niveau excessif de stress en milieu de travail, les coûts afférents et les mesures à prendre pour composer avec une telle situation.

Certains types et niveaux de stress en milieu de travail constituent de véritables *risques* pour la santé physique et mentale, et pour la sécurité au travail. Nous identifierons les risques et niveaux de stress qui posent une menace particulière et leurs conséquences néfastes, qu'il s'agisse de rhume ou encore, de maladies cardiaques, de cancer ou de blessures.

La présentation actuelle innove en quelque sorte, puisqu'elle présente le risque de stress comme un phénomène prenant *source* dans l'interaction humaine en milieu de travail. Si nous sommes capables de gérer la production, nous sommes aussi capables de gérer les risques associés au stress. Mais dans ce cas particulier, la gestion des risques associés au stress nous force à contrer le stress à son point de départ — à la source, en amont.

Par conséquent, nous examinerons d'abord la dimension organisationnelle du stress plutôt que les aspects individuels du stress et de sa gestion. En d'autres mots, nous mettrons moins l'accent sur l'aptitude des gens à *faire face* au stress que sur *les décisions et les choix* qui alimentent le stress. Notre objectif n'est pas de minimiser l'importance de la *gestion personnelle du stress*, mais bien de souligner l'aspect très négligé *de la gestion* ou *de la réduction des risques associés au stress organisationnel.*

La présentation se divise en trois parties :

1. Que savons-nous des sources organisationnelles du stress?
2. À quoi ces connaissances peuvent-elles nous servir?
3. Que peut-on faire, concrètement, pour réduire le stress (gérer les risques associés au stress) en milieu de travail?

La présentation compte aussi 24 diapositives qui peuvent être copiées sur des acétates.

Remarque : Le terme « Références » se rapporte aux inscriptions numérotées comprises dans la Bibliographie en fin de document. Ce matériel de référence confirme que les affirmations relatives au stress et à ses conséquences se fondent sur des *preuves scientifiques.*

1

Que savons-nous des sources organisationnelles du stress?

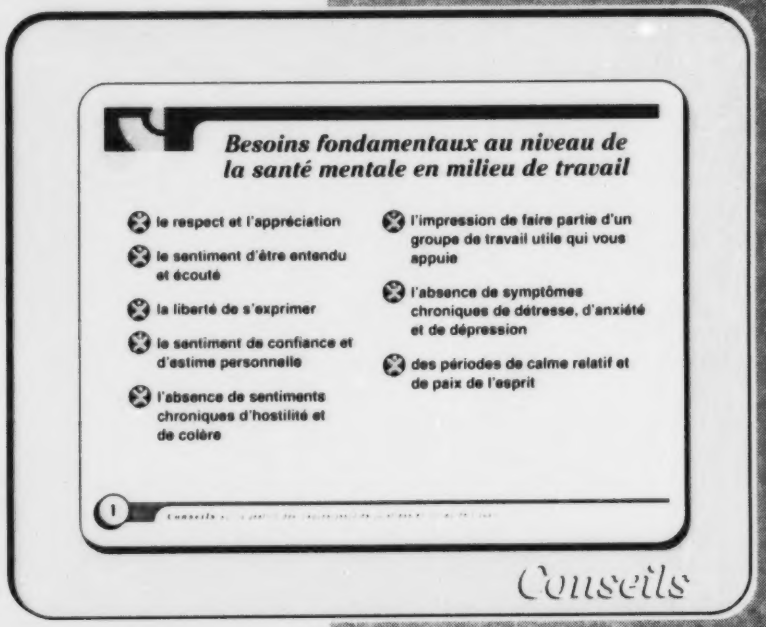
Le stress et les composantes de la santé mentale

En général, on remarque un niveau de stress élevé lorsque le mode de conception et d'organisation du travail ignore ou dévalorise certains besoins humains fondamentaux, surtout ceux associés à notre santé et à notre bien-être émotif ou mental.

La diapositive 1 intitulée « Besoins fondamentaux au niveau de la santé mentale en milieu de travail » énumère certains de nos besoins les plus fondamentaux au plan de la santé mentale, une fois que nous avons pris soin des besoins physiques de base, soit l'alimentation, l'hébergement et la sécurité.

Il ne faut pas oublier *le lien intime qui existe entre la santé mentale et la santé physique*. Nous discuterons de ce lien sous peu.

(Voir les Références 6, 8, 11, 13, 16, 32, 33, 38.)

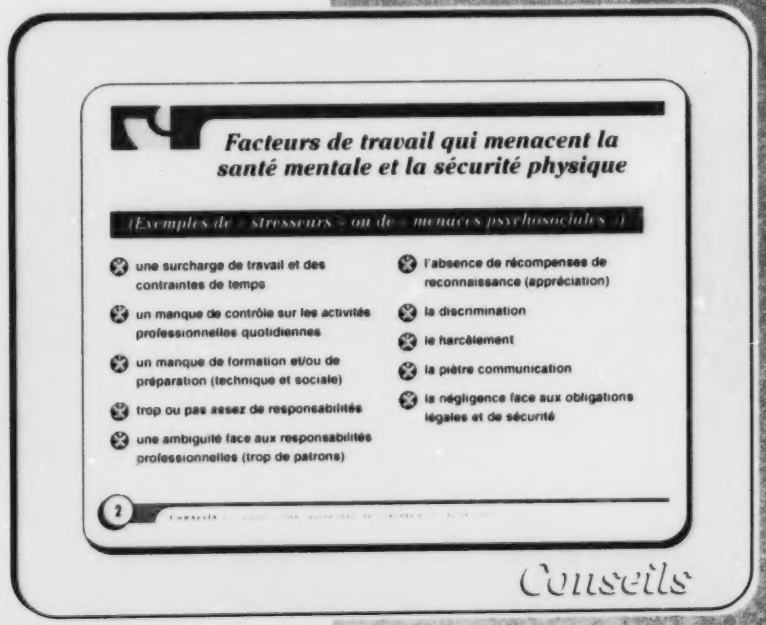


Les effets dangereux du stress sur la santé mentale

De nombreux facteurs de conception et d'organisation du travail peuvent menacer la santé mentale ou émotionnelle des employés. On qualifie souvent ces facteurs de « stresseurs ». Ils sont aussi connus comme des risques pour la santé mentale parce qu'ils menacent la santé mentale de la même façon que les lieux et les objets dangereux menacent la sécurité physique.

Par ailleurs, les menaces à la santé mentale constituent également un danger pour la sécurité physique, puisqu'un trouble émotif peut être la cause de distractions dangereuses. (Nous reparlerons de ceci plus tard.)

(Voir les Références 1, 2, 3, 7, 9, 10, 11, 14, 17, 19, 24, 26, 30, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 42, 45.)



Le stress, la tension et les ressources personnelles

Il importe ici de faire la distinction entre *le stress/les stresseurs* et *la tension/la détresse*. Les gens ne vivent pas tous leur stress/leurs stresseurs comme s'il s'agissait de tension/de détresse.

(Voir les Références 11, 13, 14.)

Cependant, nous verrons plus loin en quoi certains types et niveaux de stress créent de la tension chez un grand nombre de personnes, à tel point que nous considérons ces effets du stress prévisibles. Ce sont ces types et niveaux particuliers de stress qui constituent les véritables *facteurs de risque* dans le développement de problèmes de santé et de sécurité.

À certains niveaux, le stress peut créer une brèche dans le rempart de défense personnelle de presque tout le monde. Les deux principaux moyens de défense auxquels la plupart des gens font appel sont les suivants :

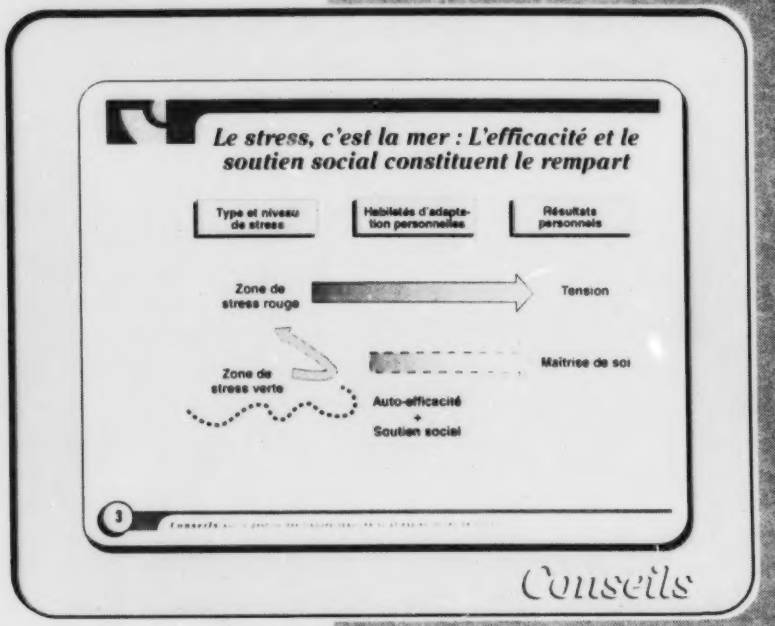
- l'auto-efficacité
- le soutien social

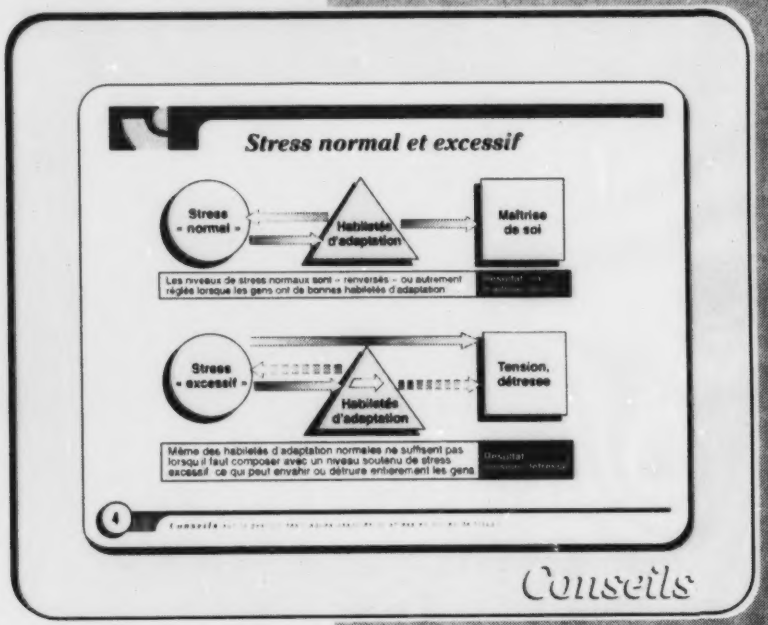
L'auto-efficacité signifie d'avoir le sentiment que vous pouvez influencer le cours des événements de votre quotidien habituel et que vous pouvez vous occuper des conséquences normales de ces événements. Ceci signifie aussi d'être en confiance et sûr de vous-même.

(Voir la Référence 37.)

Le soutien social signifie d'avoir les personnes qui vous entourent ou qui sont en mesure de vous aider, et sur qui vous pouvez compter si vous avez un problème ou une préoccupation, ou si vous souffrez de stress.

(Voir la Référence 37.)





Certains stresseurs sont plus « risqués » que d'autres

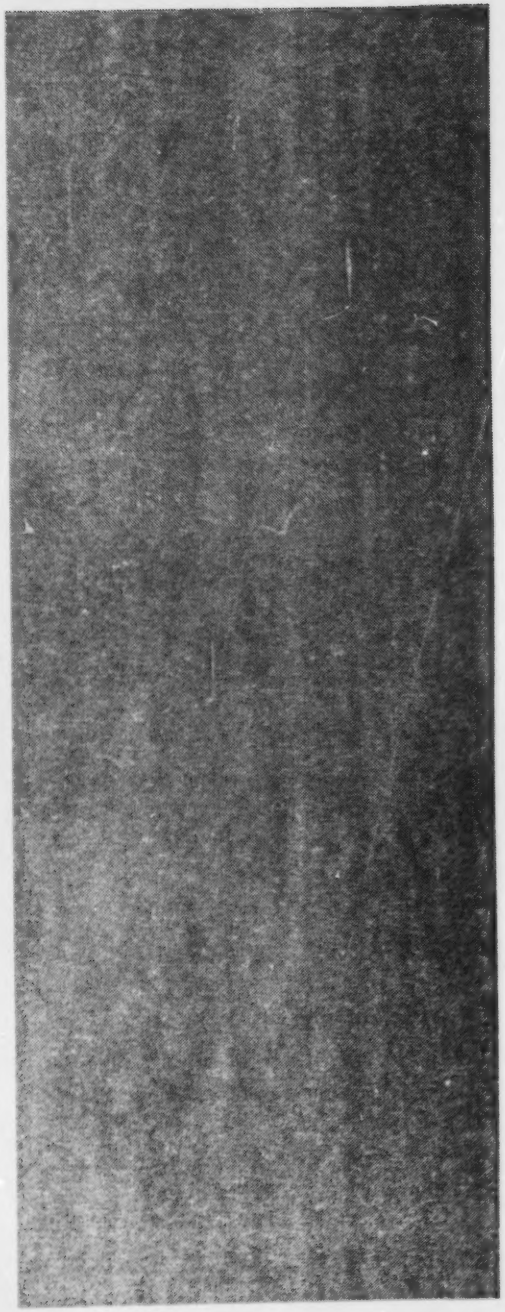
Des études effectuées au cours des 15 dernières années ont démontré que certains stresseurs sont pires que d'autres. Trois modèles de stresseurs revêtent une importance particulière en raison de leurs effets sur la santé et sur la sécurité, soit les suivants :

1. Modèle d'exigences/de contrôle (Karasek et Theorell)
2. Modèle de déséquilibre efforts/récompense (Siegrist)
3. Modèle général d'influences sur le mieux-être en milieu de travail (Shehadeh et Shain)

Ces modèles sont présentés tour à tour. Le facteur commun d'incidence du stress sur la santé de ces trois modèles est la détermination de certaines conditions inhérentes au milieu de travail qui constituent une source majeure de stress. Ces conditions résultent, en grande partie, des décisions qui se prennent face à l'organisation du travail.

Après une description générale de chaque modèle, nous nous concentrerons sur leur capacité précise de prédire, en termes quantifiables, les résultats sur la santé.

(Voir les Références 19, 37, 38.)



Modèle d'exigences/de contrôle : Quelques définitions

Fortes pressions au travail : Avoir trop à faire pendant trop longtemps, et des dates de tombées à respecter constamment.

Faible contrôle sur son travail : Avoir trop peu d'influence sur l'organisation quotidienne de votre propre travail.

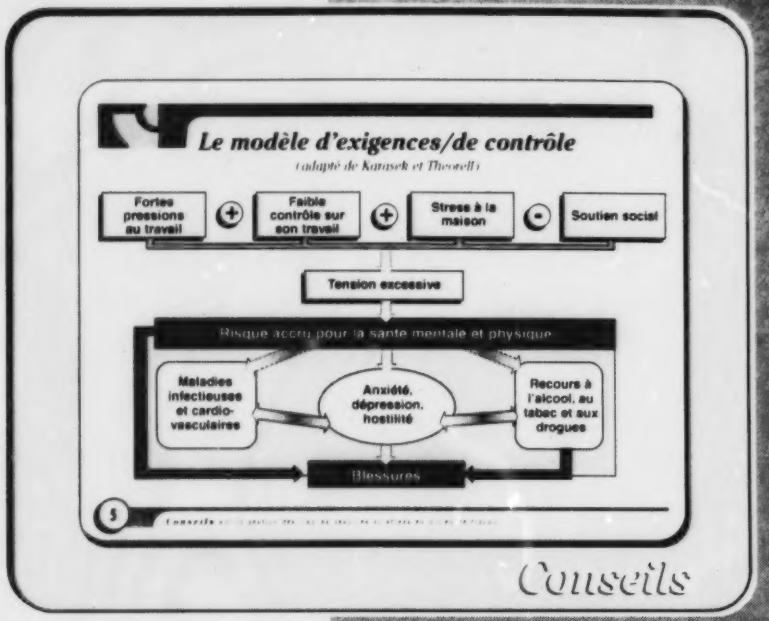
Stress à la maison : Devoir composer avec les responsabilités cumulées et l'ensemble des défis et des changements qui surviennent à la maison.

Soutien social : Pouvoir compter sur l'aide d'une personne, au moins, qui peut vous donner un appui émotif lorsque vous traversez une période de détresse ou de tristesse.

Ce modèle démontre que la *forte pression* jumelée à un *manque de contrôle* contribuent à *la tension*, surtout si on note la présence de *stress à la maison* et le manque de *soutien social*.

La tension peut prendre diverses formes :

- une blessure
- une maladie infectieuse
- une maladie ou un incident cardiovasculaire
- la présence d'anxiété, de dépression ou d'hostilité
- une dépendance envers l'alcool, le tabac et/ou certains médicaments sur ordonnance ou en vente libre



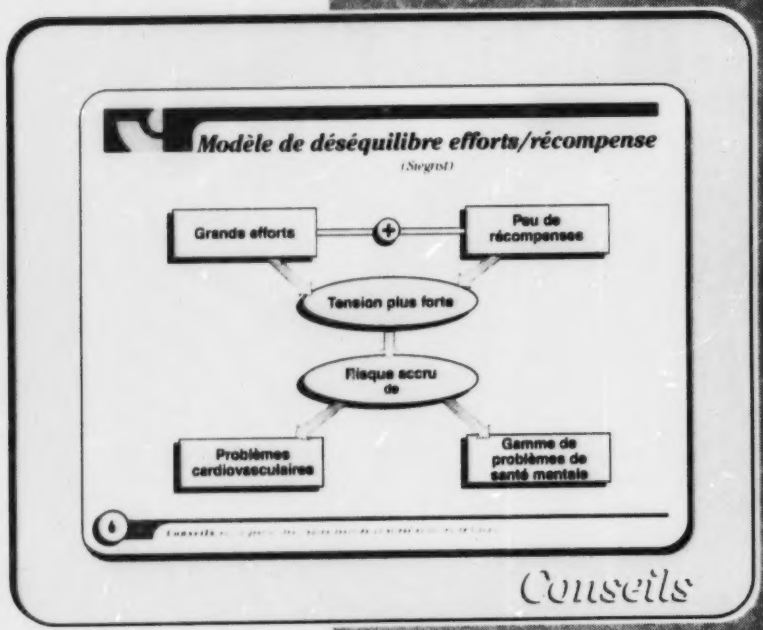
Modèle de déséquilibre efforts/récompense : Quelques définitions

Efforts : Dépense d'énergie mentale ou physique pour atteindre un but organisationnel.

Récompense : Geste de compensation ou de remerciement pour souligner les efforts investis sous forme d'une hausse de statut, de gain financier ou d'avancement professionnel.

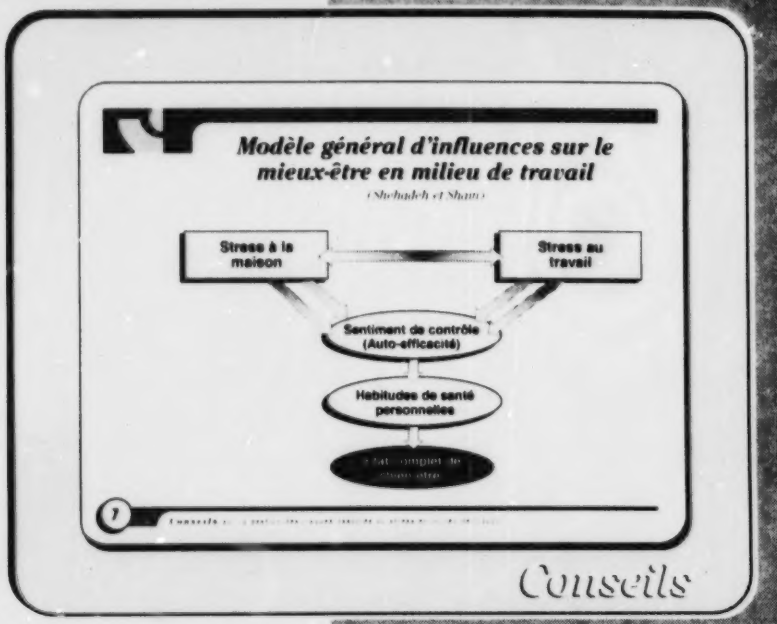
Ce modèle révèle (à ce stade particulier de développement) que les conditions de travail caractérisées par de grands efforts pour peu de récompenses sont associées à une variété d'effets néfastes sur la santé, dont les plus graves sont les maladies cardiovasculaires et les problèmes de santé mentale comme l'anxiété et la dépression.

Remarque générale : On a de plus en plus d'évidence que le Modèle d'exigences/contrôle et le Modèle de déséquilibre efforts/récompense sont reliés, puisque les conditions de fortes exigences/faible contrôle, et de grands efforts/faibles récompenses, peuvent être présentes en même temps au sein d'une même organisation.



Modèle général d'influences sur le mieux-être en milieu de travail : Explication

Ceci constitue une version condensée et simplifiée du modèle.



Principaux points

1. Dans ce modèle, le stress à la maison et le stress au travail se rapportent au *stress accumulé* provenant de plusieurs sources — c'est l'effet *additionné* de toutes ces sources de stress qui nous préoccupe.
2. Le stress au travail dont il est question ici est lié aux stresseurs présents au niveau du modèle d'exigences et de contrôle, et du modèle de déséquilibre entre les efforts et les récompenses.
3. Le stress à la maison et le stress au travail s'alimentent et se renforcent l'un et l'autre, et ils s'aggravent mutuellement.
4. Le stress à la maison et le stress au travail affectent tous deux l'état de mieux-être (c'est-à-dire l'état de santé auto-rapporté) grâce à deux mécanismes connexes :
   - Réduire le sentiment de contrôle de l'employé sur son travail et sur sa santé, ce qui affaiblit sa motivation à adopter de saines pratiques de santé.
   - Rendre difficile pour les employés de maintenir un mode de vie sain et de rechercher de bonnes habitudes de santé.
5. Dans le cadre de ce modèle, les habitudes de santé personnelles réfèrent à :
   - l'exercice
   - l'alimentation
   - le tabagisme
   - le sommeil
   - la consommation d'alcool
6. Nous savons que l'état de mieux-être (l'état de santé auto-perçu) constitue un bon prédicteur de plusieurs manifestations sur la santé, y compris les suivantes :
   - la vulnérabilité aux infections
   - la dépression et l'anxiété
   - la tendance à consommer trop de médicaments comme les psychotropes, les analgésiques et les somnifères

Le lien tension-maladie : Une explication

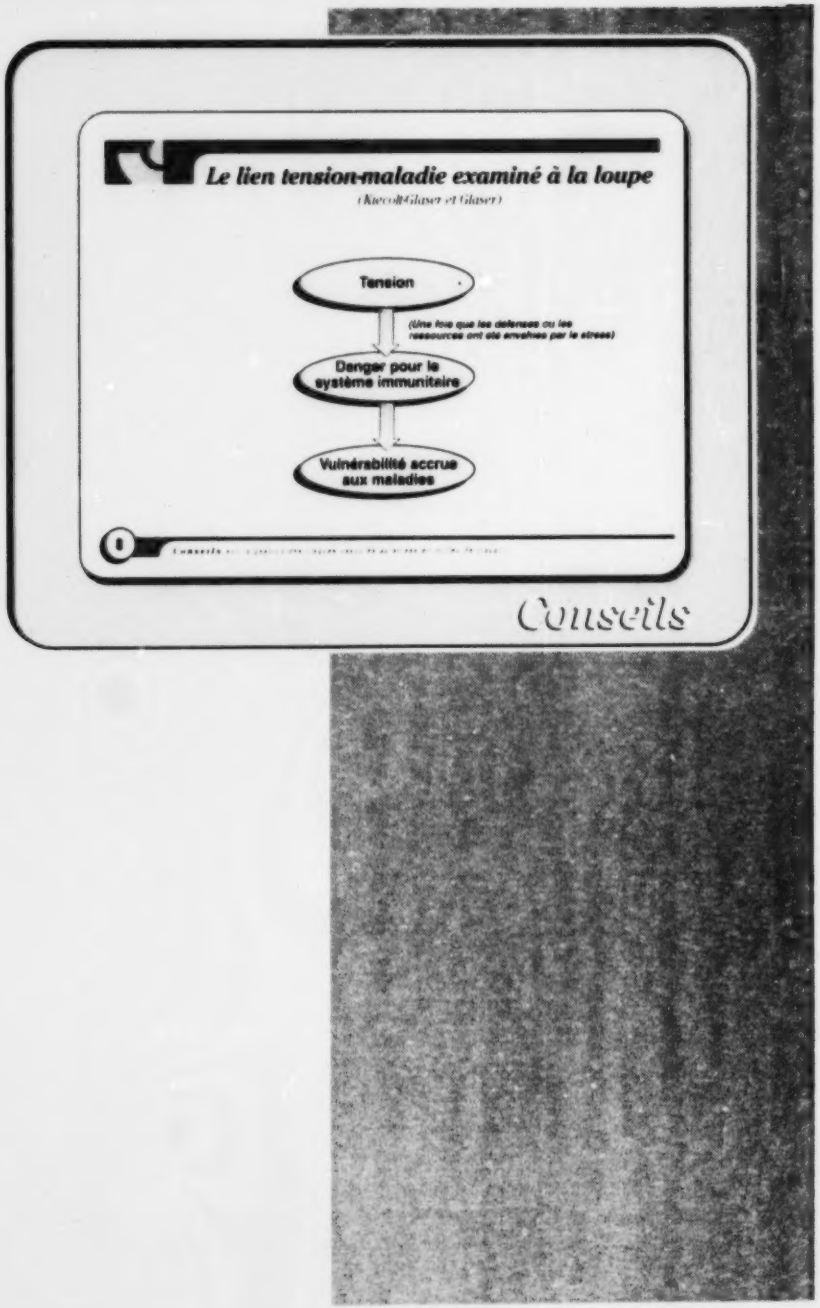
Les scientifiques s'intéressent beaucoup aux liens qui existent entre le stress et la maladie. La diapositive suivante constitue une version très simplifiée du processus général d'influence du stress sur la santé.

Ce domaine d'étude s'appelle la PNI, ou « psycho-neuro-immunologie », qui est le processus associant le stress et la maladie dans les trois modèles présentés jusqu'ici, c.-à-d. les exigences et le contrôle, le déséquilibre entre les efforts et les récompenses, et le modèle général.

Selon ce processus, les stress intérieurs et extérieurs à la source de *la tension* contribuent à modifier la chimie du cerveau, d'où l'aptitude réduite du système immunitaire à lutter contre les virus et les bactéries. Ceci accroît la vulnérabilité aux infections et à d'autres maladies.

L'effet d'une trop grande quantité de stress et de tension se manifeste au niveau de *l'humeur* — généralement sous forme de dépression, d'anxiété ou de colère, selon l'individu et la situation. Même lorsque les troubles négatifs de l'humeur n'entraînent pas l'affaiblissement du système immunitaire, ils ont une grande importance car ils sont associés au moral bas, à l'absentéisme et à la faible productivité. Une façon de se souvenir de ceci est de se rappeler le résumé de Bernie Siegel sur le PNI où il dit « que les sentiments sont chimiques, et que les produits chimiques peuvent tuer ou guérir ».

(Voir les Références 2, 15, 20.)



L'équité au travail : Le lien manquant

Il est clair que les exigences et le contrôle, ainsi que les efforts et les récompenses, ont une grande influence sur la santé des employés. Néanmoins, de récentes études portent à croire que l'effet de tels phénomènes est multiplié lorsque les fortes exigences et le faible contrôle, ainsi que les grands efforts et les faibles récompenses, sont perçus comme étant injustes ou semblent témoigner du manque de respect de l'employeur envers ses employés.

(Voir, en particulier, la Référence 41.)

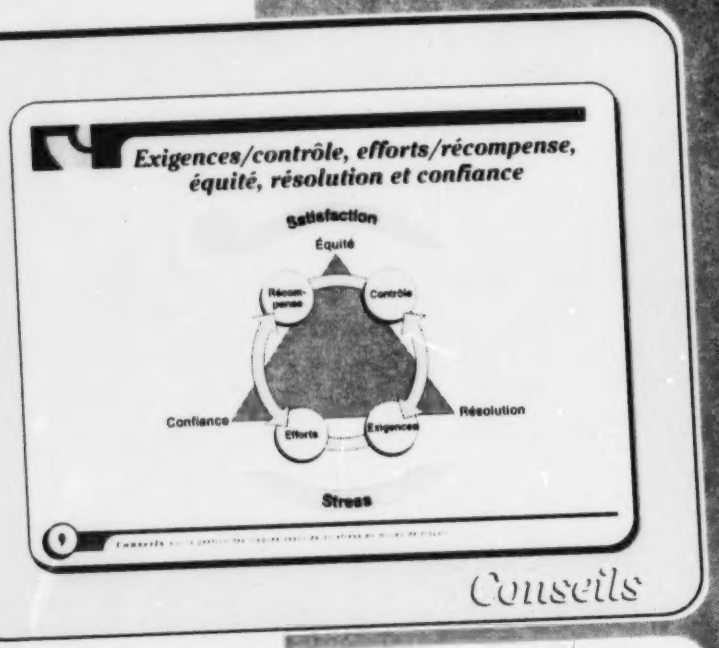
- Deux types d'équité entrent en jeu :
  1. **La répartition** — qui reçoit quoi, et quand.
  2. **La procédure** — les procédés qui régissent les prises de décisions.

- *Les sentiments* associés à *l'injustice* des conditions de fortes exigences/de faible contrôle et de grands efforts/faibles récompenses se traduisent ainsi :
  - la dépression (misère)
  - la colère
  - la démoralisation
  - l'anxiété

(Différentes personnes réagiront de façon différente aux manifestations d'iniquité.)

- *Les sentiments* associés à *l'équité* des conditions de grand contrôle et de fortes récompenses se traduisent ainsi :
  - la satisfaction
  - le calme
  - l'enthousiasme
  - la joie

La perception d'injustice et les forts sentiments qui l'accompagnent *se traduisent sur le plan chimique* par un affaiblissement du système immunitaire, ce qui ouvre la voie à une série d'effets *physiques* négatifs pour la santé, ainsi qu'à des troubles évidents de santé *mentale*.



- En gros, le sentiment d'injustice est un puissant médiateur de l'effet du stress sur la santé. Dit autrement, le sentiment d'injustice *amplifie* l'effet perçu du stress sur la santé.

- Au plan conceptuel, le sentiment d'équité est lié au sentiment de *cohérence* — une impression que le monde a un sens, que notre vie est *ordonnée*, *prévisible*, *constante* et que l'existence *a un but*. On note aussi un lien entre l'équité et la confiance, soit le sentiment que nous pouvons compter sur les autres, ce qui nous réconforte.

- En réalité, l'équité, le but et la confiance sont au cœur de la question — ce sont les éléments de base qui alimentent les mécanismes d'exigences et contrôle, d'efforts et récompense.

Si les exigences et le contrôle, les efforts et la récompense constituent les rouages du système, alors l'équité, le but et la confiance en sont le moteur.

Les employeurs ont-ils l'obligation d'être équitables?

Les tribunaux, les conseils d'arbitrage et les commissions de travail canadiens ont de plus en plus tendance à imposer une *obligation d'agir en toute équité* dans divers contextes légaux. notamment :

- les licenciements (voir *Wallace contre United Grain Growers Ltd.* (1997), 152 D.L.R. (4e) 1, un cas de la Cour suprême)
- la modification des dispositions d'une convention collective (voir *Municipalité du Toronto métropolitain contre le Syndicat canadien de la fonction publique, Local 43* (1990), 69 D.L.R. (4e) 268)
- le harcèlement et la discrimination (voir *Janzen et Govereau contre Platy Enterprises Ltd.* (1989), 19 C.H.R.R. D/6205)
- infliction d'un choc nerveux intentionnellement ou par négligence (voir *Steeves contre R.* (1995), 11 C.C.E.L. (2e) 112 (F.C.T.D.))

Ces décisions légales ont encouragé les employés, quand les conditions de travail reflètent le modèle fortes exigences/faible contrôle et le modèle grands efforts/faibles récompenses, à intenter des actions en justice contre leurs employeurs — s'ils ont des preuves pour corroborer leurs dires. Ces poursuites semblent être un nouveau sentiment *généralisé* d'appui aux objectifs d'équité dans les relations de travail.

On peut penser que ce genre d'action en justice gagnera en popularité lorsqu'on constate le nombre croissant d'énoncés juridiques confirmant l'importance du lien entre le travail et l'état de mieux-être de l'employé. Dans une série de cas, y compris celui de *Wallace*, par exemple, la Cour suprême du Canada a reconnu le rôle clé du travail dans le maintien du sens d'identité, de l'estime de soi et du mieux-être émotif.

> « Le travail constitue l'un des aspects les plus fondamentaux de la vie d'une personne, puisqu'il lui donne la possibilité de subvenir à ses besoins financiers et, tout aussi important, de contribuer à la société. Le travail d'une personne est intimement lié à son sens d'identité, de valeur personnelle et de mieux-être émotif ». [traduction libre] (Iacobucci J. dans *Wallace contre United Grain Growers Ltd.* (1997), 152 D.L.R. (4e) 1, citant Dickson J. dans *Reference Re Public Service Employee Relations Act (Alta.)*, [1987] 1 S.C.R. 313 à 368.)

De plus, l'argumentation sur l'équité comme responsabilité légale repose sur un grand principe sous-jacent, à savoir que les détenteurs du pouvoir (les employeurs) « devraient exercer leur autorité dans le respect de la dignité personnelle et de l'autonomie des personnes qui leur sont subordonnées ». [traduction libre] (G. England, E. Christie et M. Christie (eds.), *Employment Law in Canada*, 3e édition, 1998, à p. 10.13, section 10.21).

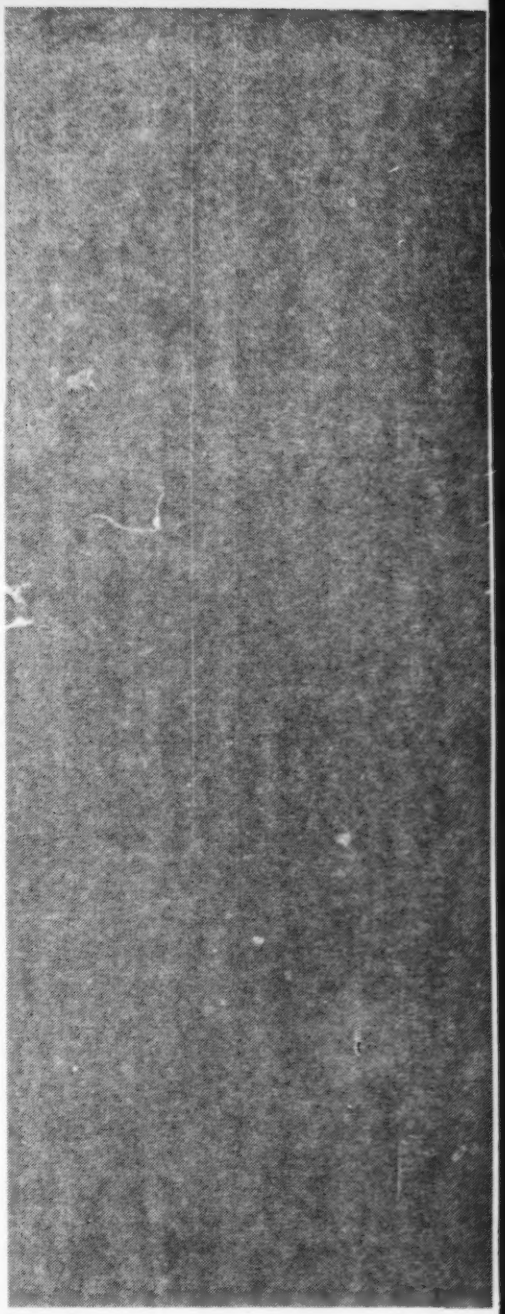
Par conséquent, des déclarations légales comme la suivante deviennent de plus en plus courantes:

> « Une condition fondamentale implicite de toute relation de travail [tient au fait] que l'employeur doit traiter ses employé(e)s avec civilité, décence, respect et dignité ... Ceci semble confirmer la nouvelle tendance de l'employeur à traiter les employé(e)s de façon « raisonnable » à tous les niveaux du processus de travail. » [traduction libre] (*Lloyd contre Imperial Parking Ltd.*, [1997] 3 W.W.R. 697 à 709)

On peut très certainement s'attendre à une poursuite canadienne portant directement sur le caractère injuste ou déraisonnable du stress lié aux modèles fortes exigences/ faible contrôle et grands efforts /faibles récompenses. Par conséquent, les employeurs devraient se demander s'ils veulent vraiment se retrouver du côté des perdants advenant un procès sur le stress lié à une injustice en milieu de travail.

Il importe de noter que nulle part, dans le cadre des poursuites ci-dessus, précise-t-on si le stress pourrait ouvrir droit à une indemnisation des accidentés du travail en vertu des règlements actuels. Ces règlements varient énormément d'une région à l'autre et sont trop complexes pour qu'on s'y attarde ici.

Que le stress puisse être indemnisé ou non, d'autres solutions légales peuvent aussi exister. À cet égard, on peut consulter la note : « Existe-t-il une obligation légale de réduire le stress excessif à sa source en vertu des règlements sur la santé et la sécurité au travail en faisant appel à la diligence raisonnable? » (p. 27).



Remarque particulière :

En quoi le stress excessif peut provoquer des blessures et des accidents

Les troubles psychosociaux peuvent entraîner des accidents et des blessures, directement ou indirectement.

La piste directe :

Lorsque les employé(e)s n'exercent pas un contrôle suffisant sur leurs conditions de travail dangereuses, ils ne sont pas en mesure de réduire l'envergure de tous les dangers qui les guettent.

La piste indirecte :

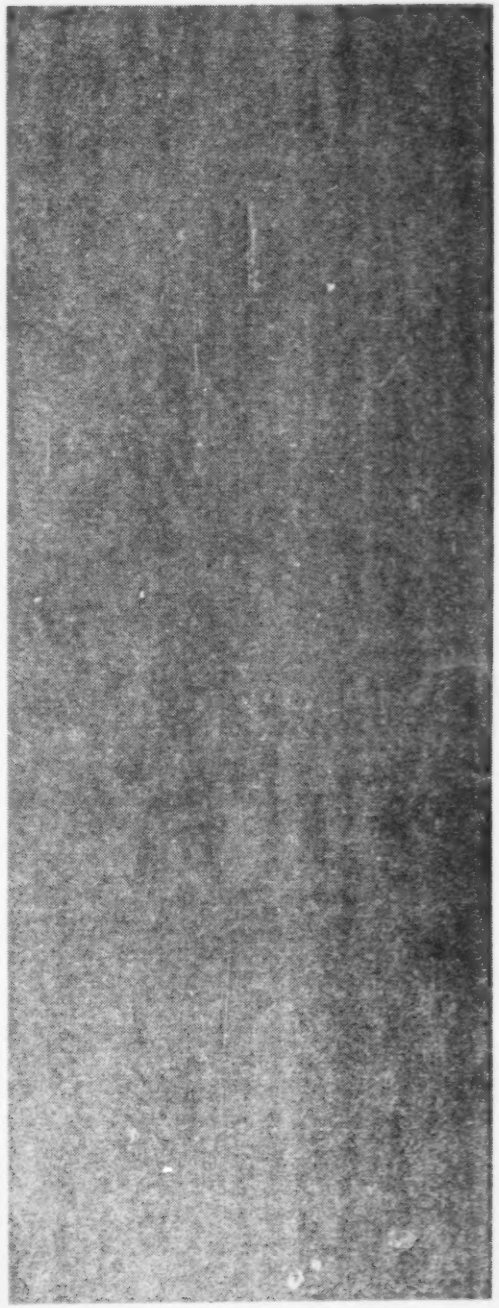
(a) Certains stresseurs présents en milieu de travail, surtout ceux associés à de « fortes pressions » et à un « faible contrôle », peuvent accroître l'incidence des accidents ou blessures, puisqu'ils ont une série d'effets sur les gens, y compris les suivants :

- dormir mal
- consommer trop de médicaments
- consommer trop d'alcool
- se sentir déprimé
- se sentir anxieux ou nerveux
- se sentir fâché ou téméraire (souvent en raison d'un sentiment d'injustice)

(b) Lorsque ces gens adoptent de tels comportements ou manifestent des états émotifs semblables, ils ont plus tendance à :

- avoir des distractions momentanées (mais dangereuses)
- faire de graves erreurs de jugement
- soumettre leur corps aux effets du stress, ce qui augmente le danger d'entorse
- avoir de la difficulté au niveau des activités normales exigeant une coordination oculo-manuelle ou oculo-pied

Par ailleurs, il existe probablement un lien causal entre les blessures et les conditions de travail axées sur les grands efforts et les faibles récompenses.

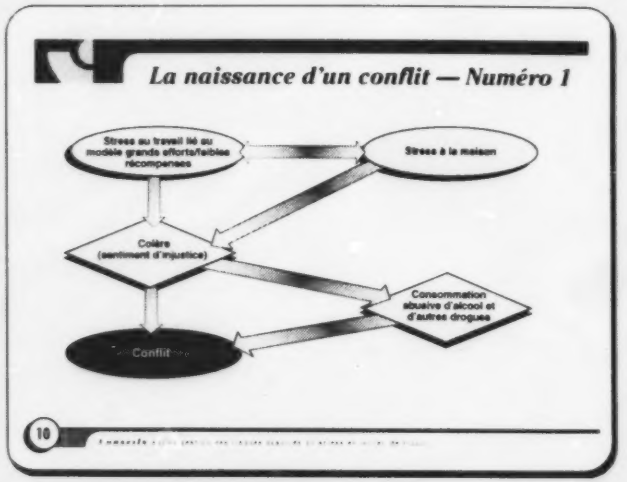


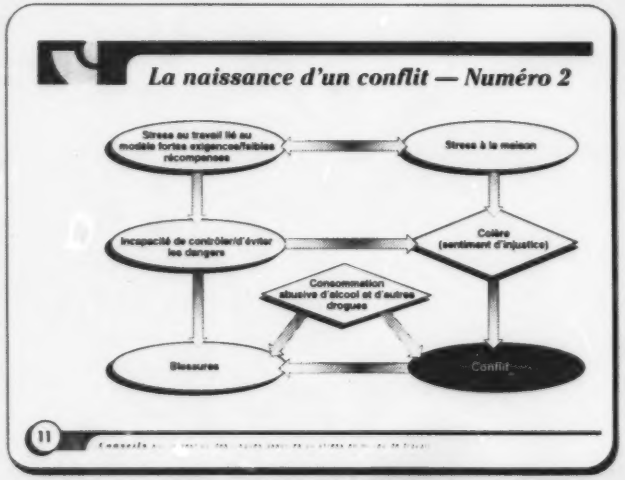
Remarque particulière :

En quoi le stress excessif peut mener au conflit

Au Canada, on s'inquiète de plus en plus des conflits qui se manifestent en milieu de travail. La présence d'un conflit illustre bien en quoi le milieu de travail peut devenir menaçant et en quoi ce danger peut se répercuter sur les familles et les collectivités. (Ceci n'élimine pas la possibilité que les employés transfèrent au milieu de travail les difficultés vécues à la maison. Cependant, nous nous attardons ici à examiner en quoi le milieu de travail peut transformer un conflit domestique en quelque chose de plus grave — p. ex., la violence, les blessures — ou contribuer à le réduire.)

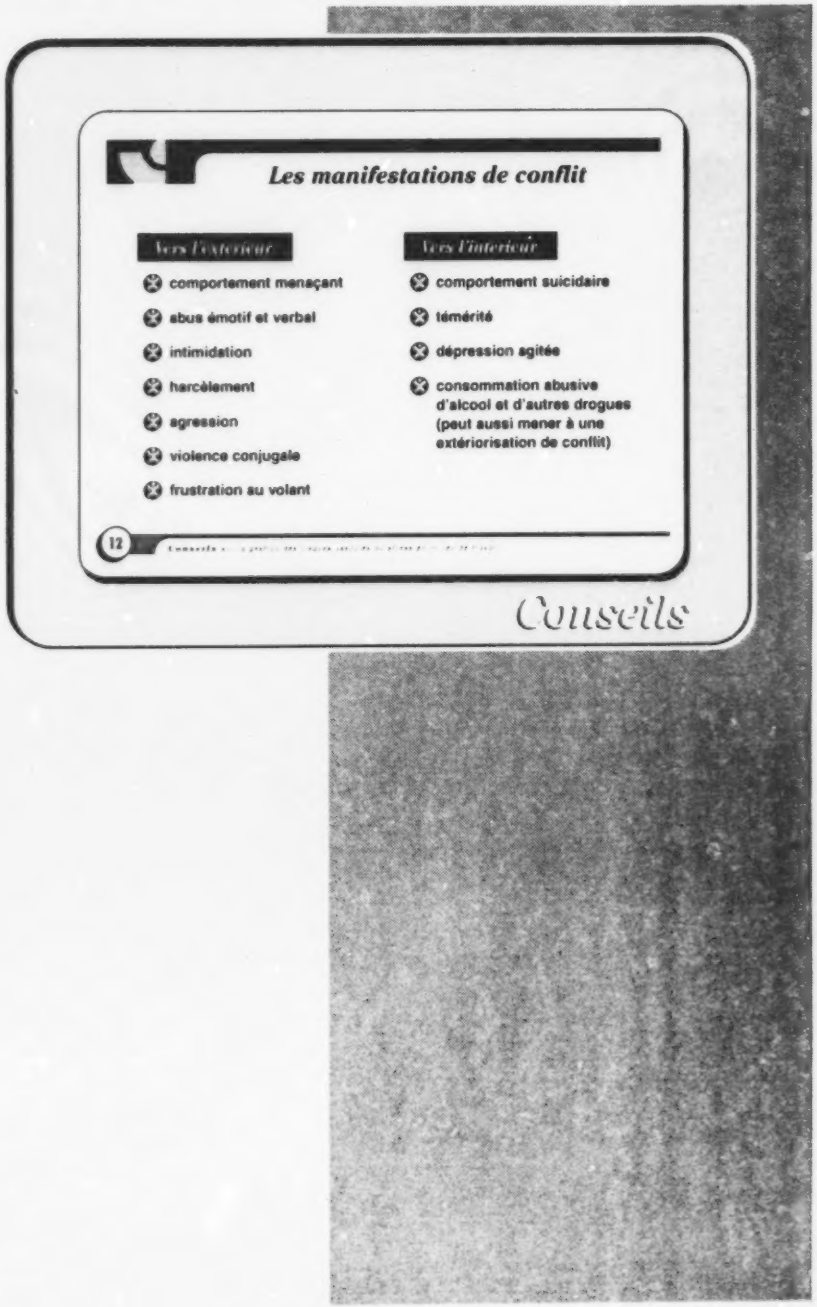
Les diapositives 10 et 11 illustrent en quoi l'organisation du travail peut *susciter* un conflit si les employé(e)s évoluent au sein du modèle grands efforts/faibles récompenses ou du modèle fortes exigences/faible contrôle.





Il faut voir en quoi ces conditions de travail alimentent le conflit en créant un *sentiment d'injustice* : « Ce n'est pas *juste* que je n'aie pas assez d'influence sur mon travail; ce n'est pas *juste* que je ne sois pas récompensé comme il se doit pour mes efforts. »

Le conflit peut être dirigé vers l'extérieur, soit les autres, ou vers l'intérieur, c'est-à-dire soi-même. Parfois, le conflit peut être centré en même temps vers l'intérieur et l'extérieur. Le conflit exemplifie bien ce qui peut arriver quand le dommage subi au travail *déborde* jusqu'à affecter la collectivité.



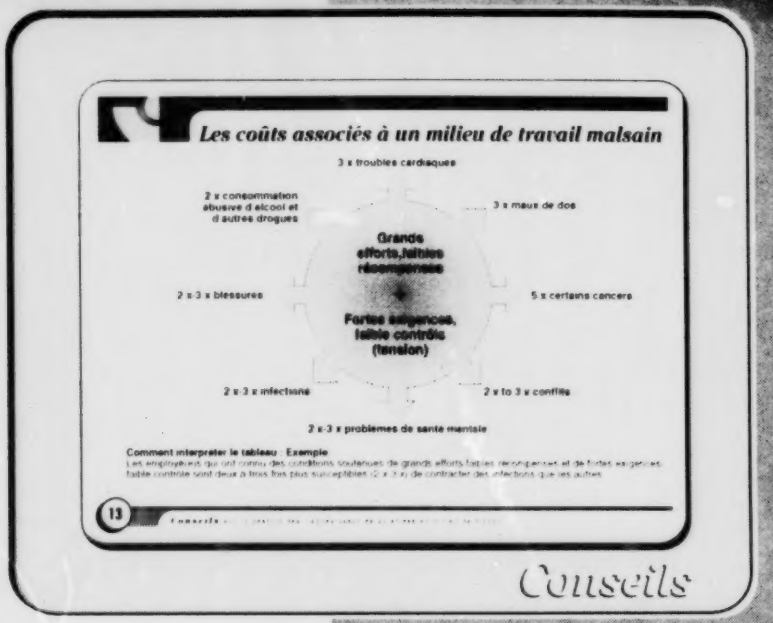
Stress, santé et sécurité : De nouveaux faits

1. On associe les situations de travail *aux extrêmes* du modèle exigences élevées/faible contrôle (niveau d'exigences à l'échelon 25 pour cent supérieur, niveau de contrôle à l'échelon 25 pour cent inférieur) comparativement à des situations de fortes exigences/grand contrôle et de faibles exigences/grand contrôle aux conditions suivantes :
   - plus du double des troubles cardiaques et cardiovasculaires (car on dit que ces conditions sont aussi dommageables que le fait de fumer, de souffrir d'obésité, d'être en mauvaise forme physique et de se nourrir mal);
   - des taux nettement plus élevés d'anxiété, de dépression et de moral bas;
   - des taux nettement plus élevés de consommation d'alcool et de médicaments sur ordonnance et en vente libre;
   - une vulnérabilité nettement plus grande à une large gamme de maladies infectieuses.

   (Voir les Références 6, 9, 17, 19, 26, 42.)

2. On associe les situations de travail *aux extrêmes* du modèle grands efforts/faibles récompenses (niveau d'efforts à l'échelon 33 pour cent supérieur, niveau de récompenses à l'échelon 33 pour cent inférieur) comparativement à des situations de grands efforts/fortes récompenses aux conditions suivantes :
   - plus du triple des troubles cardiovasculaires;
   - une incidence nettement plus grande d'anxiété, de dépression et de problèmes liés à des conflits.

   (Voir les Références 1, 38.)



3. On associe les conditions de fortes exigences/faible contrôle et les conditions de grands efforts/faibles récompenses avec :

- une incidence plus élevée de maux de dos (jusqu'à trois fois le taux lié aux conditions de fortes exigences/grand contrôle et de grands efforts/fortes récompenses);
- une incidence plus élevée de microtraumatismes répétés (MR) (on a rapporté des taux excédentaires pouvant dépasser 150 pour cent).

(Voir les Références 30, 34, 35, 36, 39.)

4. On associe l'effet combiné de fortes exigences/faible contrôle et de grands efforts/faibles récompenses, et de divers autres stresseurs plus généraux en milieu de travail, à une précipitation du cancer colorectal. Les gens soumis à ces conditions néfastes au travail affichaient un taux de cancer colorectal jusqu'à cinq fois plus élevé que le taux normal dans une récente étude bien exécutée.

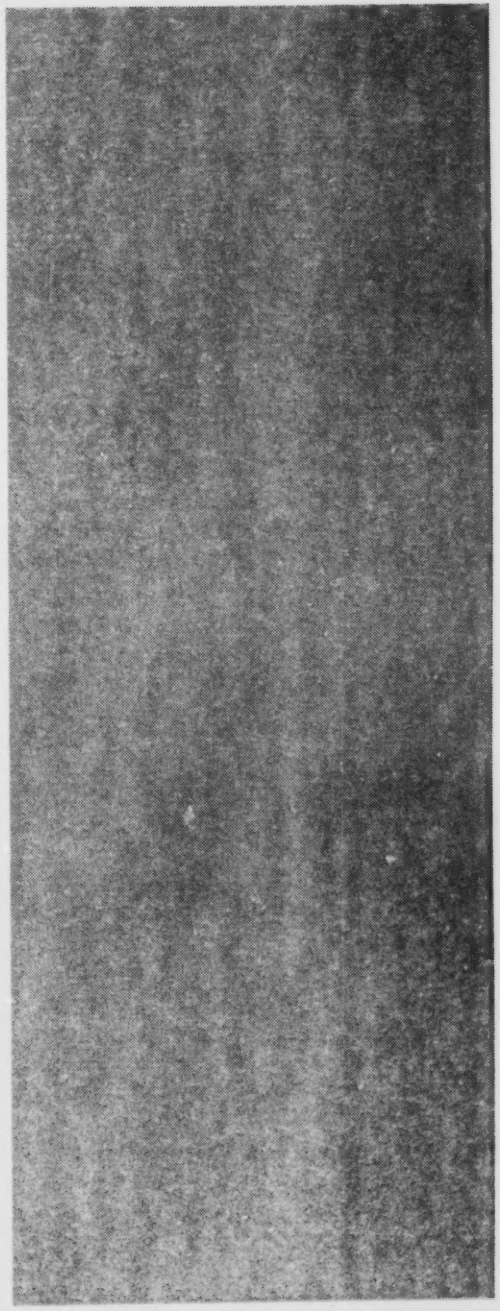
(Voir la Référence 3.)

5. La recherche indique qu'il est possible de modifier ces résultats de santé et de sécurité en instaurant des changements au niveau du mode d'organisation du travail, et en accordant une attention particulière à l'accroissement des conditions de contrôle et de récompenses. En d'autres mots, les effets qu'on remarque sur la santé et sur la sécurité personnelles constituent des *réactions* aux changements organisationnels. Il est réellement *possible* de réduire le stress « à la source », ce qui aura des effets bénéfiques concrets sur la santé et sur la sécurité.

(Voir les Références 4, 6, 8, 16, 18, 22, 23, 29.)

6. Alors que d'autres stresseurs contribuent sans doute au développement des maladies et à l'ensemble des causes qui entraînent des blessures, les conditions de fortes exigences et de faible contrôle jumelées aux conditions de grands efforts et de faibles récompenses jouent un rôle exagérément grand à cet égard.

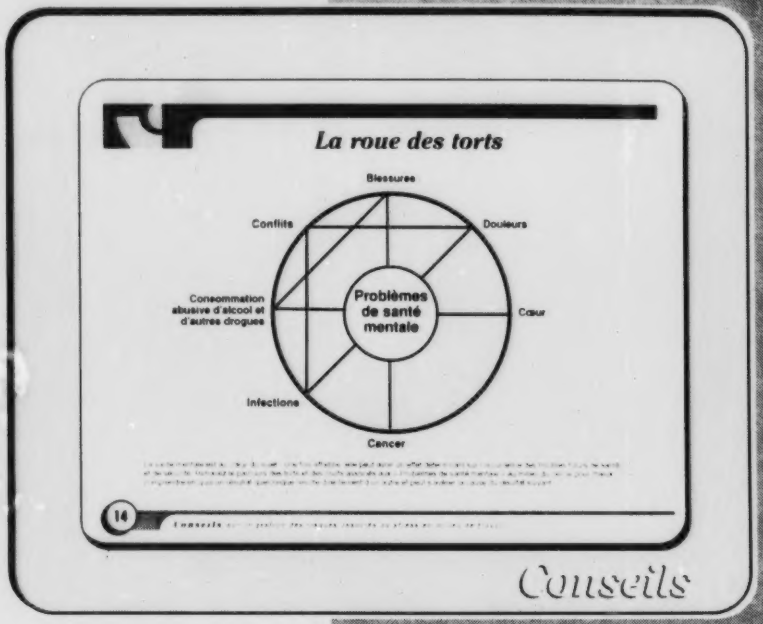
7. En ce qui a trait aux politiques sur la santé et la sécurité en milieu de travail, il est clair que ces conditions constituent des cibles de choix.



Liens entre les torts et les coûts

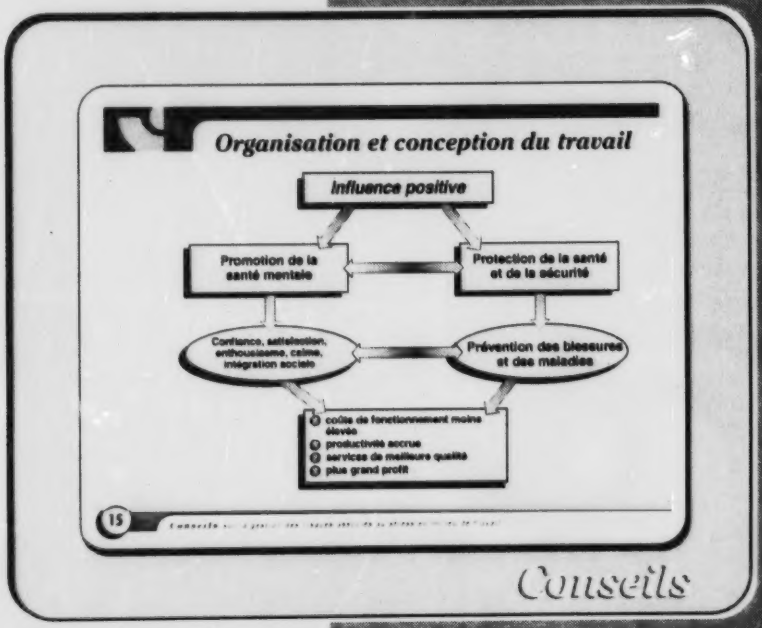
Une grande partie des torts et des coûts examinés jusqu'ici sont reliés les uns aux autres, comme l'indique la diapositive 14, p. ex., conflit/blessures et consommation abusive d'alcool et d'autres drogues/conflit/blessures.

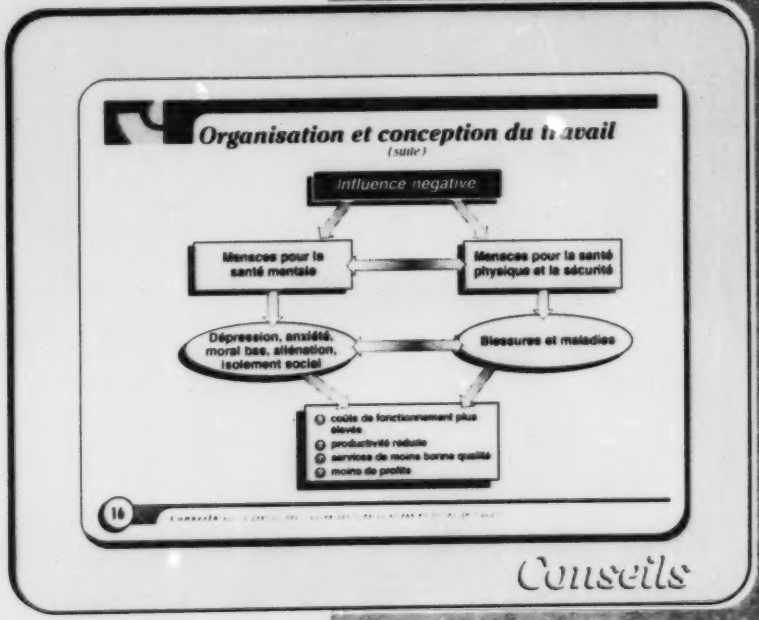
La santé mentale est au cœur du débat car dans bien des cas, c'est la première manifestation des conditions de travail — surtout celles centrées sur le modèle fortes exigences/faible contrôle et le modèle grands efforts/faibles récompenses. Une fois qu'on a atteint à la santé mentale (en créant l'anxiété, la colère ou la dépression), plusieurs autres problèmes de santé physique et de sécurité peuvent se manifester.

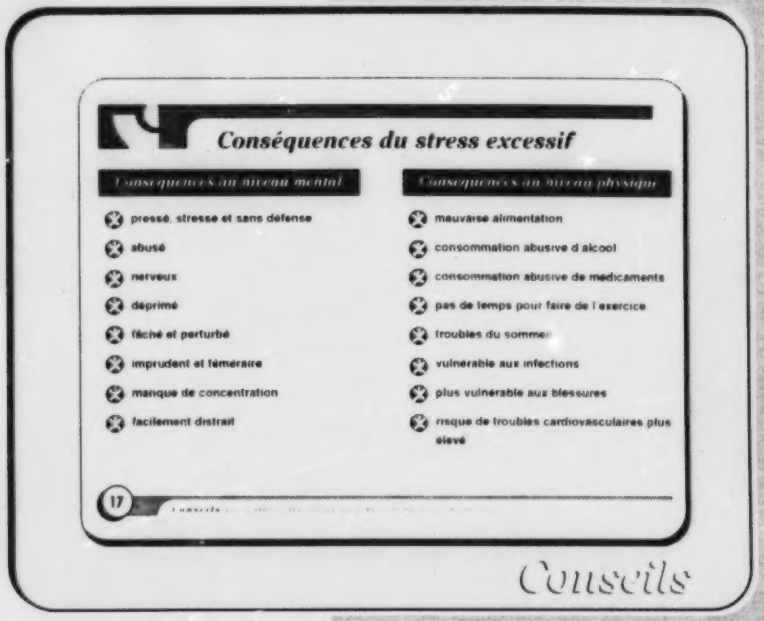


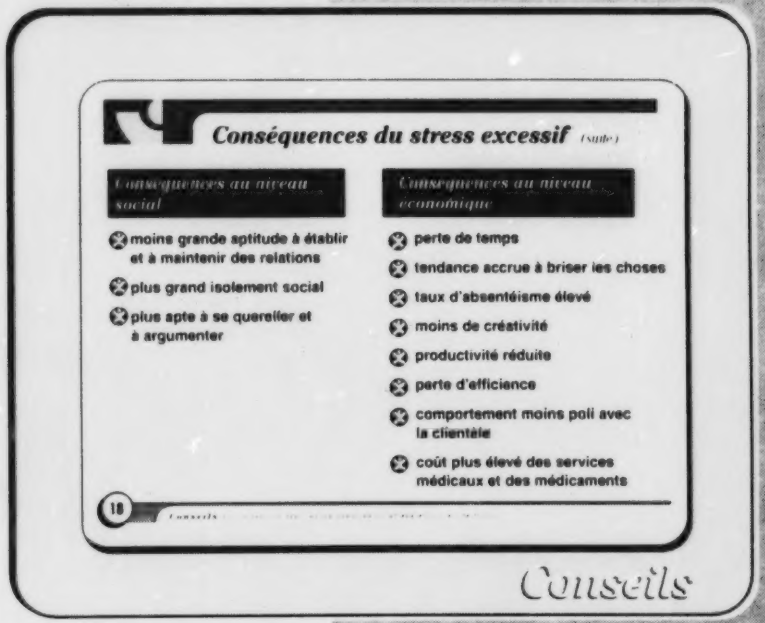
Résumé des connaissances

Tout comme l'organisation du travail produit des services et des produits, elle affecte aussi la santé et la productivité, ainsi que le stress, la maladie et les blessures. Les quatre diapositives suivantes (15 à 18) résument nos connaissances en la matière.






Conséquences du stress excessif
Conséquences au niveau mental
pressé, stressé et sans défense
abusé
nerveux
déprimé
fâché et perturbé
imprudent et téméraire
manque de concentration
facilement distrait
Conséquences au niveau physique
mauvaise alimentation
consommation abusive d'alcool
consommation abusive de médicaments
pas de temps pour faire de l'exercice
troubles du sommeil
vulnérable aux infections
plus vulnérable aux blessures
risque de troubles cardiovasculaires plus élevé
17
Conseils


Conséquences du stress excessif (Suite)
Conséquences au niveau social
moins grande aptitude à établir et à maintenir des relations
plus grand isolement social
plus apte à se quereller et à argumenter
Conséquences au niveau économique
perte de temps
tendance accrue à briser les choses
taux d'absentéisme élevé
moins de créativité
productivité réduite
perte d'efficience
comportement moins poli avec la clientèle
coût plus élevé des services médicaux et des médicaments
18
Conseils

2

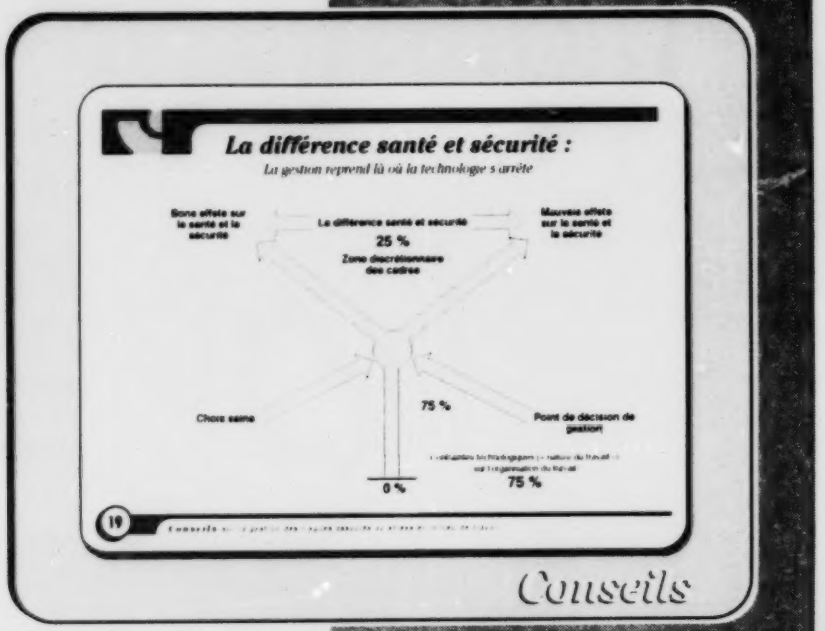
Que peut-on faire avec de telles connaissances?

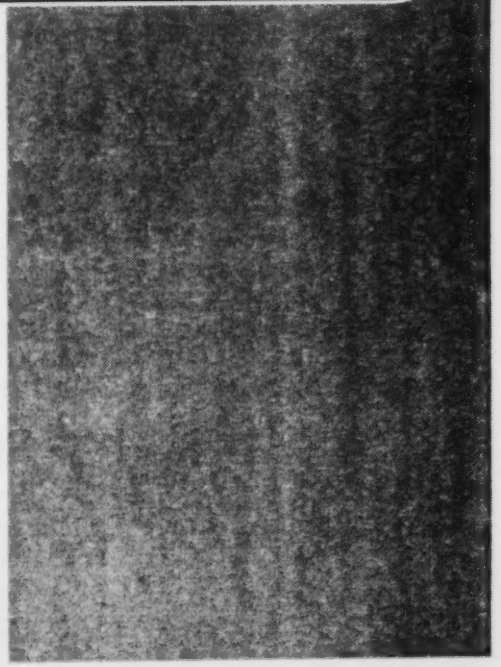
Production du stress et options de gestion

Nous en savons assez sur le stress au travail pour dire qu'il s'agit d'un risque quantifiable et mesurable. Les risques du stress excessif sur la santé et la sécurité peuvent être contrôlés dans une large mesure. Cela signifie que les risques afférents au stress peuvent être évités, réduits ou quasiment enrayés **à la source** *lorsque les gestionnaires choisissent de prendre d'autres types de décisions sur la façon de gérer le milieu de travail.*

Même si la nature du travail à accomplir tend souvent à déterminer d'avance ou à limiter grandement les décisions administratives sur le mode d'organisation du travail, *certains choix* demeurent toujours possibles. La diapositive 19 indique que même lorsqu'on élimine 75 pour cent de vos choix touchant l'organisation du travail en raison des contraintes technologiques du travail, les choix restants peuvent faire toute la différence aux plans de la santé et de la sécurité.

Les choix les plus importants ont trait au mode d'organisation des aspects exigences/contrôle et efforts/récompenses.





L' « option de la diligence » au service de la gestion des risques associés au stress

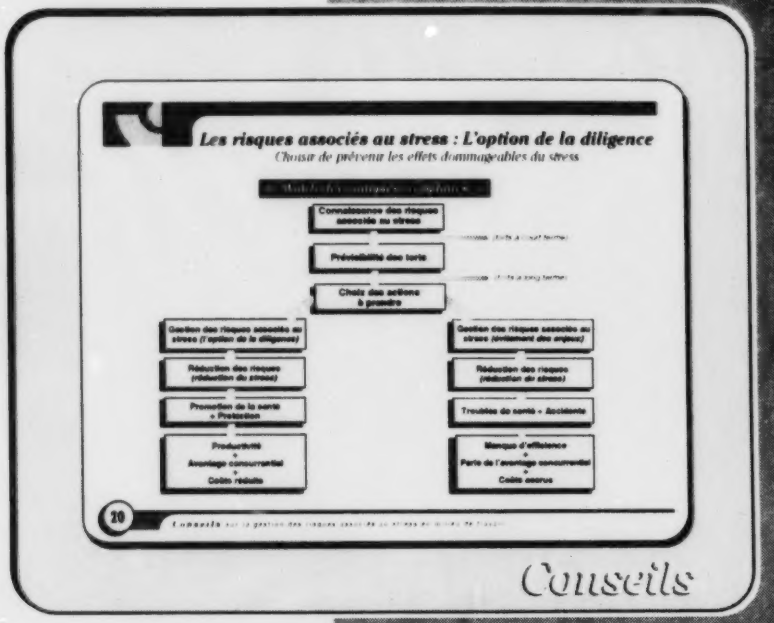
Maintenant que nous savons qu'un stress excessif peut causer, et cause, divers types de torts, nous faisons face à un problème d'éthique : agir ou ne pas agir. On peut argumenter que la connaissance comporte une part de responsabilités et que le choix diligent consiste en une gestion active, en amont, « à la source » des *risques associés au stress*. On peut qualifier la piste parallèle de l'inaction comme la « perception myope des risques associés au stress » ou l'attitude de « l'autruche qui cache sa tête dans le sable ». Dans ce cas, on évite ou on ignore tout simplement la question.

Par *option de la diligence*, on entend ce qui suit :

- déployer les efforts nécessaires pour se renseigner sur les risques associés au stress dans votre milieu de travail en particulier;
- poser tous les gestes raisonnables possibles pour gérer et prévenir les risques associés au stress.

Il va de soi que le recours à l'*option de la diligence* présente de nombreux avantages car, comme nous l'avons constaté, les coûts pour la santé et la sécurité d'ignorer les risques associés au stress sont élevés et peuvent se réfléter de diverses façons :

- le versement d'indemnités plus élevées
- un taux d'absentéisme plus élevé
- une baisse d'efficience
- une baisse de productivité
- une perte de créativité
- une compétitivité réduite
- un taux réduit de satisfaction de la clientèle/des consommateurs
- un taux de blessures plus élevé
- un taux de dommages à la propriété plus élevé



Existe-t-il une obligation légale de réduire le stress excessif à sa source en vertu des règlements sur la santé et la sécurité au travail en faisant appel à la diligence raisonnable?

Les employeurs doivent prendre toutes les précautions nécessaires, dans la mesure du possible et selon les circonstances, pour protéger la santé de leurs employé(e)s et pour garantir leur sécurité au travail. Cette responsabilité afférente à la diligence raisonnable a été confirmée dans les lois et dans la common law. On peut consulter, par exemple, la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* de l'Ontario, S.R.O. 1990, c. O. 1, alinéas 25(2)(*h*) et 66(3), et les principaux jugements de la Cour suprême du Canada, soit *Marshment contre Borgstrom*, [1942] S.C.R. 374 (S.C.C.), et *Ainslie Mining and Railway Company contre McDougall* (1909), 42 S.C.R. 420.

Dans le passé, cette responsabilité générale s'appliquait surtout à l'aspect *physique* des questions de santé et de sécurité des travailleurs. Mais comme le précisait un juge britannique dans la cause *Walker contre Northumberland County Council*, [1995] 1 All E.R. 737 à 749 : « aucune raison logique ne saurait justifier l'exclusion des torts psychiatriques de la gamme de responsabilités qui incombent aux employeurs en raison de l'obligation de diligence ... » [traduction libre]

La Saskatchewan a sciemment décidé d'élargir la vision de la santé et de la sécurité au travail définie dans sa loi dominante, soit l'*Occupational Health and Safety Act*, S.S. 1993, c. 0-1.1, article 2(1)(*p*). Cette loi définit ainsi « la santé et la sécurité des travailleurs » :

(i) la promotion et le maintien du plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs;

(ii) la prévention de la mauvaise santé des travailleurs découlant de leurs conditions de travail;

(iii) la protection des travailleurs au travail par l'élimination des facteurs nuisibles à la santé;

(iv) l'instauration et le maintien des travailleurs dans des conditions de travail adaptées à l'état physiologique et psychologique de chacun;

(v) la promotion et le maintien d'un milieu de travail libre de toute forme de harcèlement.

L'obligation de garantir un système de travail sécuritaire est enchâssée dans la loi canadienne depuis plus de 90 ans. De nos jours, cette obligation fait partie, la plupart du temps, des dispositions générales de diligence raisonnable contenues dans diverses lois provinciales, tel qu'indiqué ci-dessus.

Fait à noter, on a appliqué avec succès les arguments en faveur de la diligence raisonnable et des systèmes de travail sécuritaires aux situations où le stress associé au nombre excessif d'heures de travail et à la pénurie de personnel rendait les employé(e)s malades. On peut consulter, par exemple, la cause de l'*Hôpital psychiatrique St. Thomas contre le Ministère du Travail* (non déclaré, le 26 avril 1993, Ont., Registre de la cour n° AP01/93-A). En d'autres mots, on a déjà reconnu le fait que les situations qui imposent de *fortes exigences* constituent un danger potentiel et un danger réel pour la santé et pour la sécurité des travailleurs au Canada.

Il ne semble pas exister de situation qui permettrait de confirmer légalement l'élément de *faible contrôle* comme un danger du même ordre, même si de tels cas « créent souvent des problèmes de preuve extrêmement difficiles au niveau de la prévisibilité et de la causalité » (*Walker contre Northumberland County Council*, précité) [traduction libre].

La cause de *Walker* est importante car elle démontre très bien que dans les poursuites portant sur le stress, il est *possible* de fournir suffisamment de preuves pour respecter les critères juridiques de prévisibilité et de causalité des torts. Dans ce cas particulier, on a établi que « lorsqu'un employeur pouvait

raisonnablement prévoir qu'un employé ferait une dépression nerveuse en raison du stress et des pressions liés à sa charge de travail, l'employeur devait honorer l'obligation de diligence raisonnable, soit établir un système de travail sécuritaire et ne pas causer de torts psychiatriques à l'employé, compte tenu de la charge de travail et de la nature du travail imposées à cet employé » (*Walker* à la p. 737) [traduction libre].

Dans la cause *Walker*, le tribunal a noté que malgré « ses importantes réserves de caractère et de tolérance » ce qui a finalement détruit le plaignant, c'est « la charge croissante et presque incontrôlable de travail » et « un sentiment frustrant d'impuissance parce qu'il se trouvait dans une situation qui se détériorait et sur laquelle il n'avait aucun contrôle » (*Walker* à la p. 754). Il importe de noter les références distinctes au *peu de contrôle* comme étant un élément stresseur.

Le système juridique canadien est prêt à incorporer la cause *Walker*, puisqu'elle s'inscrit dans le prolongement naturel de règlements qui identifient déjà les exigences de travail excessives comme des risques professionnels, lorsque les dangers pour la santé ou la sécurité sont raisonnablement prévisibles.

Il est probable que les normes de soins applicables dans de tels cas soient les mêmes que dans le cas de dangers physiques, c'est-à-dire que seuls les dangers qu'un employeur « normal » peut raisonnablement prédire sont régis par la diligence raisonnable[1]. Il ne doit pas seulement s'agir de dangers ayant un lien intrinsèque au travail, et l'employé menacé ne doit pas être particulièrement vulnérable en raison d'un trait de caractère ou de personnalité particulier. Toutefois, même là, un employeur qui sait ou qui devrait raisonnablement savoir qu'un employé est particulièrement vulnérable au plan psychologique ne devrait pas l'exposer à des situations prévisibles qui pourraient éventuellement présenter un danger ou causer du tort.

Somme toute, il existe une solide fondation légale sur laquelle baser les revendications à l'effet que certains types de stress sont, à certains niveaux, des dangers selon les règlements de santé et de sécurité, et à que les employeurs ont l'obligation de réduire ces dangers à la source, en vertu des exigences générales de diligence raisonnable. Ainsi, la diligence raisonnable ne constitue pas seulement un bon argument soulevé par la défense lorsque les plaignants affirment que l'employeur n'a pas fait tout en son pouvoir pour les protéger. On note aussi l'obligation proactive d'établir un système de travail qui s'avère sécuritaire non seulement au niveau physique mais aussi au niveau mental.

1. Dans ce contexte, le terme « normal » fait référence au comportement qui serait généralement jugé acceptable dans le cadre de certaines occupations, de certaines entreprises ou de certains métiers.

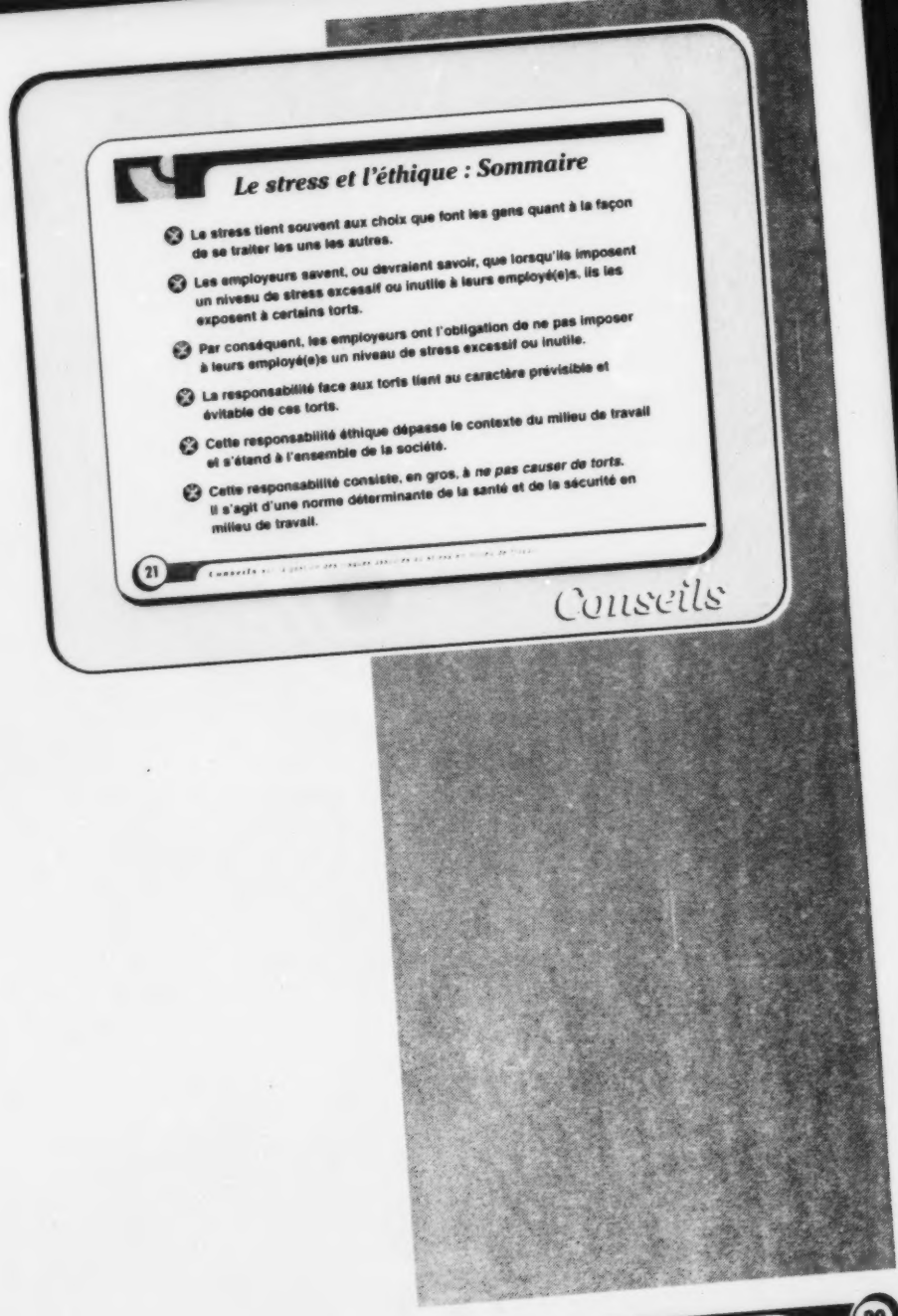
La fonction d'intendance dans la gestion des risques associés au stress

Le recours à l'option de la diligence comporte également un élément d'*intendance* parce que les torts résultant du stress excessif ne sont pas toujours *limités* au milieu de travail : plusieurs torts *se répercutent* sur la collectivité puisqu'ils imposent aux familles et aux contribuables des coûts additionnels en soins de santé, en maintien de l'ordre et en bien-être.

Certains milieux de travail causent *peu* de torts et en transfèrent encore moins à la collectivité. D'autres causent de *grands torts* (comme nous l'avons vu) et en transfèrent beaucoup à la collectivité. On constate qu'au sein d'un secteur économique particulier comme l'industrie minière, par exemple, certains milieux de travail causent *peu* de torts, alors que d'autres causent d'*énormes* torts. Les entreprises les plus dommageables causent *quatre fois plus* de torts que les entreprises les moins dommageables. Cela signifie des *coûts sociaux quatre fois plus élevés* en rapport avec les *soins de santé*, les *services sociaux* et même, les *services policiers*.

(Voir la Référence 36.)

La notion d'*intendance* appliquée au contexte ci-dessus est au cœur du modèle « social » ou « civique » d'état de mieux-être qui émerge.



3

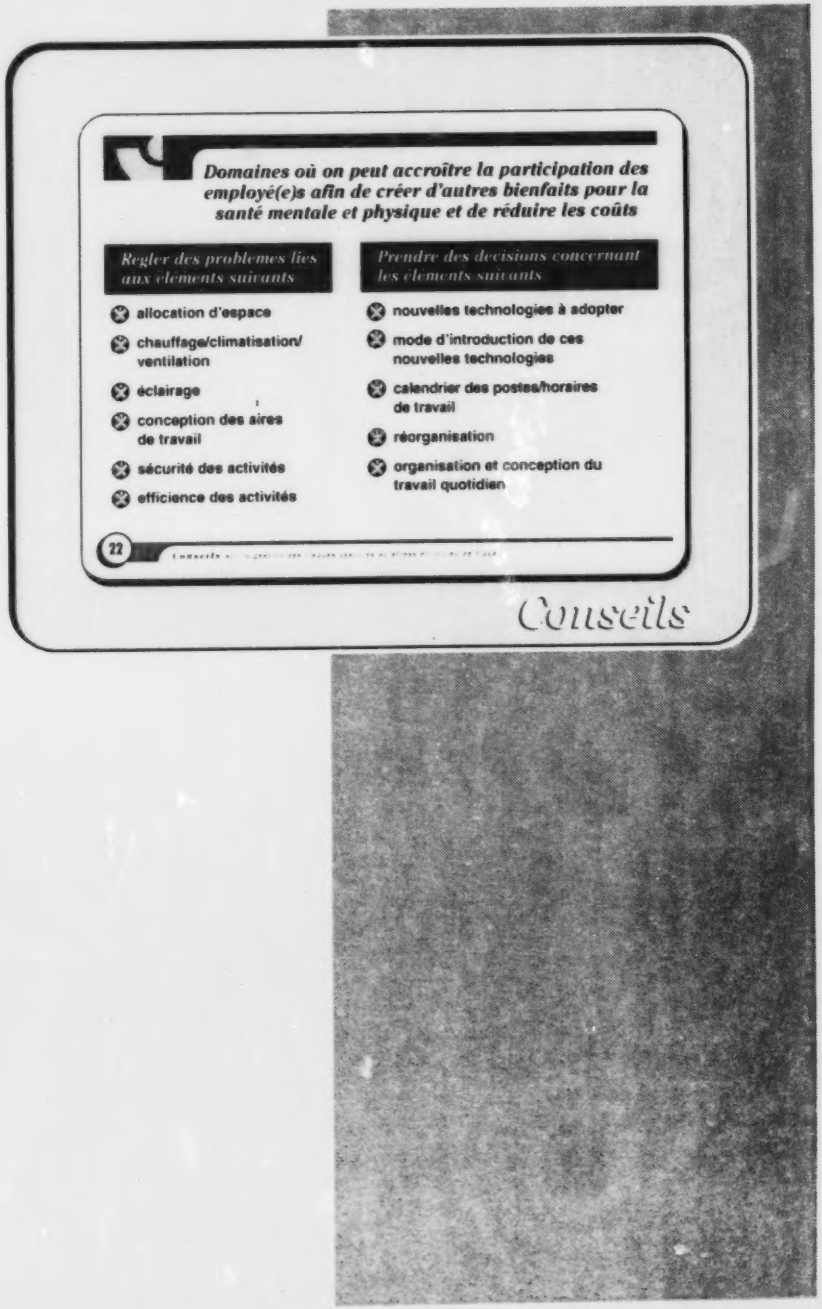
Que pouvons-nous faire pour réduire le stress (gérer les risques de stress) en milieu de travail?

Ce que les gestionnaires peuvent faire

Les gestionnaires peuvent choisir l'*option de la diligence* et adopter le « Modèle des pratiques exemplaires » de réduction du stress. Si les principaux rouages organisationnels du stress en milieu de travail, et ses problèmes connexes de santé et de sécurité, sont liés aux conditions de *fortes exigences/faible contrôle* et de *grands efforts/faibles récompenses*, l'*option de la diligence* exige l'adoption de mesures pour enrayer ces torts, si nous voulons vraiment changer les choses.

Plusieurs études portant sur l'efficacité des initiatives de promotion de la santé et de la sécurité au travail identifient un facteur de réussite commun centré sur les aspects *faible contrôle*, *faibles récompenses* du problème, qui semblent être la partie la plus menaçante. Ce facteur tient à un mot clé, soit la *participation*, c'est-à-dire impliquer davantage d'employé(e)s dans la conception et l'organisation de leur propre travail. Le tableau fait état des secteurs où l'amélioration de la santé mentale pourrait bien s'avérer la plus profitable. En raison de son lien étroit avec la santé mentale, la santé physique peut aussi être rehaussée, tout comme la fréquence de blessures et de dommages à la propriété peut être réduite. Tous ces bienfaits sont associés à une réduction des coûts, une hausse de la productivité et une plus grande compétitivité.

Cela dit, le sentier qui mène à une meilleure participation n'est pas sans écueils. Ceux qui ont réussi à franchir avec succès cette étape ont jugé l'aventure « pénible ». Néanmoins, elle contient la promesse d'énormes bienfaits.



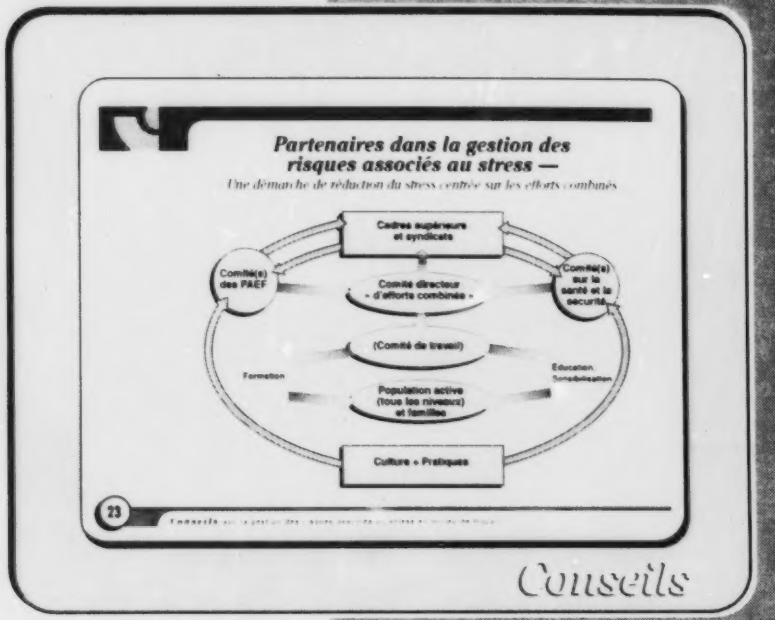
Ce que les partenaires peuvent faire

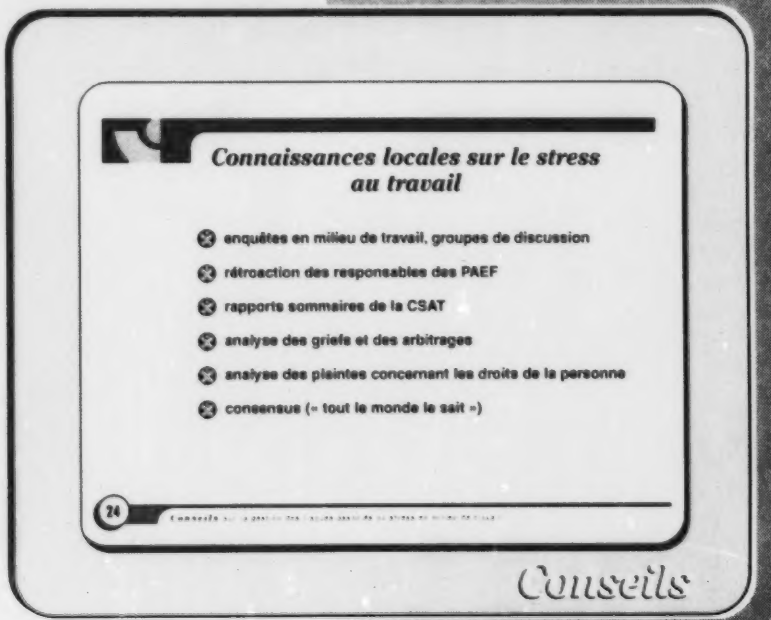
Grâce à l'encouragement, à l'engagement et au solide appui des membres de comités patronaux-syndicaux chargés d'examiner divers enjeux liés au stress professionnel, comme des comités d'étude sur la santé et la sécurité au travail et des comités responsables de programmes d'aide aux employés et aux familles, on peut *établir des partenariats*. Ces comités regroupent habituellement des représentants de divers secteurs de l'entreprise. Ensemble, les membres constituent une riche source de connaissances quant aux sources et aux effets du stress en milieu de travail. En collaboration active avec les cadres supérieurs, les partenaires peuvent enrichir *la base de connaissances locales* sur les causes et les effets du stress à l'aide des moyens décrits à la diapositive 23.

Ces renseignements font partie du volet « Connaissances » du Modèle des pratiques exemplaires sur la réduction du stress. Ils constituent la base de développement d'une stratégie de réduction du stress centrée sur l'*option de la diligence*.

Remarque : Les membres des comités soulignent souvent la nécessité de miser davantage sur l'éducation et la formation continues en rapport avec la réduction du stress en milieu de travail, en se concentrant sur ses origines et sur sa gestion.

Une fois qu'ils ont tous les renseignements nécessaires, les membres des comités peuvent recommander ou faciliter la tenue d'autres activités de formation ou d'éducation, ou encore favoriser l'adoption de processus applicables à l'ensemble de la population active, tout en déployant des efforts particuliers pour atteindre les superviseur(e)s et les gestionnaires à tous les niveaux.

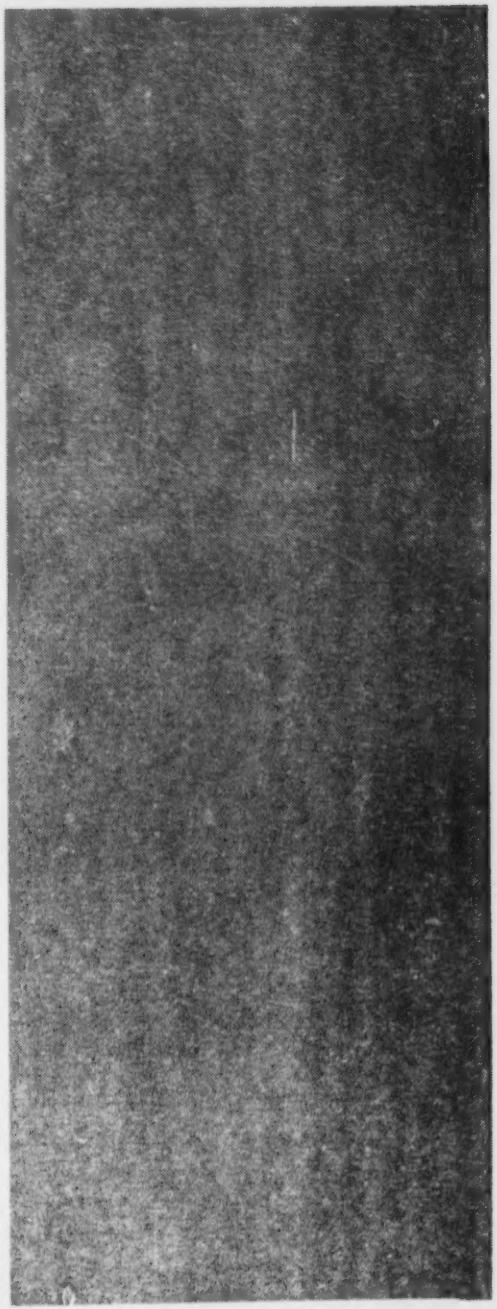


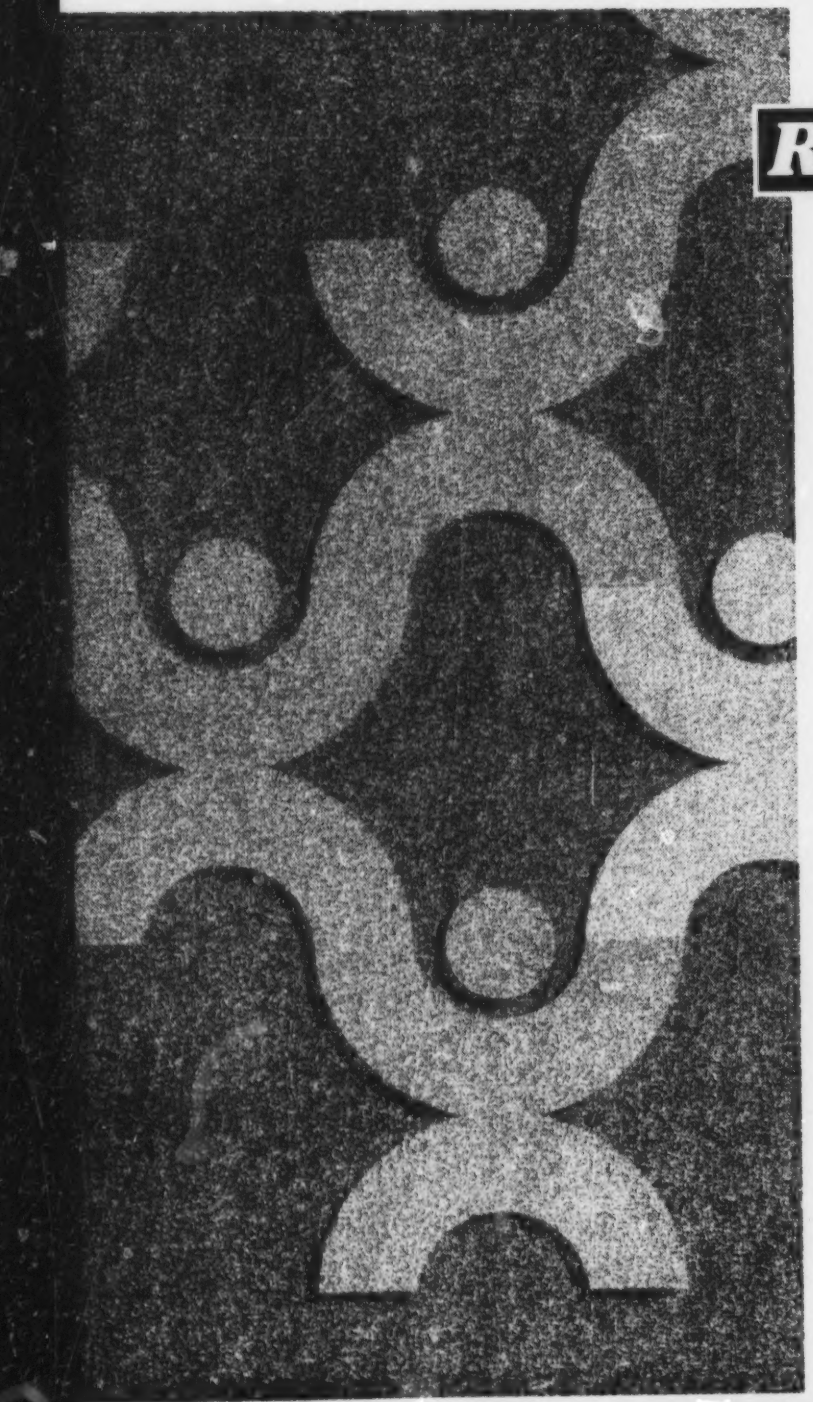


Conclusion

Le document *Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail* ouvre la voie à la promotion de la santé et de la sécurité en milieu de travail. La gestion des risques associés au stress, ou la réduction du stress — qui passe par l'examen du stress organisationnel à sa source — constitue une étape essentielle pour arriver à promouvoir efficacement la santé et la sécurité en milieu de travail.

D'autres initiatives, comme l'introduction des programmes de promotion de la santé, peuvent servir à appuyer l'efficacité de la gestion des risques associés au stress. Toutefois, la gestion des risques associés au stress s'avère très importante en soi, parce qu'elle incarne le principe fondamental de la santé et de la sécurité, soit « ne pas causer de torts ».





Références bibliographiques

1. BOSMA, H., R. Peter, J. Siegrist et M. Marmot (1998). « Two Alternative Job Stress Models and the Risk of Coronary Heart Disease », *American Journal of Public Health*, 88(1), p. 68-74.
2. COHEN, S., D.A.J. Tyrrell et A.P. Smith (1991). « Psychological stress and susceptibility to the common cold », *New England Journal of Medicine*, 325(9), p. 606-12.
3. COURTNEY, J.G., M.T. Longnecker, T. Theorell et coll. (1993). « Stressful Life Events and the Risk of Colorectal Cancer », *Epidemiology*, 4(5), p. 407-14.
4 ELDEN, M. (1986). « Socio-technical Systems Ideas as Public Policy in Norway: Empowering Participation Through Worker-Managed Change », *Journal of Applied Behavioural Science*, 22(3), p. 239-55.
5. FRONE, M.R., M. Russell et G.M. Barnes (1996). « Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: a study of employed parents in two community samples », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), p. 57-69.
6. GARDELL, Bertil (1982). « Scandinavian Research on Stress in the Workplace », *International Journal of Health Services*, 12(1), p. 31-41.
7. GREEN, K.L. et J.V. Johnson (1990). « The effects of psychosocial work organization on patterns of cigarette smoking among male chemical plant employees », *American Journal of Public Health* 80(11), p. 1368-871.
8. GREENBERG, E.S. (1986). *Workplace Democracy: The political effects of participation*, Ithaca, New York, Cornell University Press.
9. GREENBERG, E.S. et L. Grunberg (1995). « Work alienation and problem alcohol behavior », *Journal of Health and Social Behavior*, 36 (mars 1995), p. 83-102.
10. HARRIS, M. et M.L. Fennell (1988). « A multivariate model of job stress and alcohol consumption », *Sociological Quarterly*, 29: 391-406.

11. HENDRIX, W.H., B.A. Spencer et G.S. Gibson (1994). « Organizational and extraorganizational factors affecting stress, employee well-being, and absenteeism for males and females », *Journal of Business and Psychology*, 9(2), p. 103-28.

12. HLATKY, M.A. et coll. (1995). « Job strain and the prevalence and outcome of coronary artery disease », *Circulation*, 92(3), p. 327-33.

13. ISRAEL, B.A., J.S. House, S.J. Schurman, C.A. Heaney et R.P. Mero (1989). « The relation of personal resources, participation, influence, interpersonal relationships and coping strategies to occupational stress, job strains and health: a multivariate analysis », *Work and Stress*, 3(2), p. 163-94.

14. ISRAEL, B.A. et coll. (1996). « Occupational stress, safety, and health: conceptual framework and principles for effective prevention interventions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), p. 261-86.

15. JEMMOTT, J.B. et S.E. Locke (1984). « Psychosocial factors, immunologic mediation and human susceptibility to infectious diseases: How much do we know? », *Psychological Bulletin*, 95(1), p. 78-108.

16. JOHNSON, J.V. et G. Johansson (eds.) (1991). *The Psychosocial Work Environment: Work Organization, Democratization and Health*. Amityville, New York, Baywood Publishing Company.

17. JOHNSON, J.V., W. Stewart et coll. (1996). « Long-term psychosocial work environment and cardiovascular mortality among Swedish men », *American Journal of Public Health*, 86(3), p. 324-31.

18. KAPLAN, M. et T. Rankin (mai 1993). *Quantitative measures from organizations undergoing major change in the way work is performed: A survey of 18 Canadian workplaces*, Toronto (Ontario), Gouvernment de l'Ontario.

19. KARASAK, R. et T. Theorell (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, New York, Basic Books Inc.

20. KIECOLT-GLASER, J.K. et R. Glaser (1995). « Psychoneuroimmunology and Health Consequences: Data and Shared Mechanisms », *Psychosomatic Medicine*, 57, p. 269-74.

21. KOHN, M.L. et C. Schooler (1978). « The reciprocal effects of substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment », *American Journal of Sociology*, 84, p. 24-52.

22. KOLODNY, H. et T. Stjernberg (1986). « The Change Process of Innovative Work Designs: New Design and Redesign in Sweden, Canada and the U.S. », *Journal of Applied Behavioural Science*, 22(3), p. 287-301.

23. MACY, B.A. et H. Izumi (1993). « Organizational change, design and work organization: a meta-analysis », dans Woodman et W. Pasmore (éditeurs), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 7, J.A.I. Press Inc.

24. MARKOWITZ, M. (1984). « Alcohol misuse as a response to perceived powerlessness in the organization », *Journal of Studies on Alcohol*, 45(3), p. 225-7.

25. MARTIN, J.K., T.C. Blum et P.M. Roman (1992). « Drinking to cope and self-medication: Characteristics of jobs in relation to worker's drinking behavior », *Journal of Organizational Behavior*, 13, p. 55-71.

26. MATTHEWS, K.A. et coll. (1987). « Stressful work conditions and diastolic blood pressure among blue collar factory workers », *American Journal of Epidemiology*, 126(2), p. 280-291.

27. MELAMED, S. et coll. (1989). « Ergonomic stress levels, personal characteristics, accident occurrence and sickness absence among factory workers », *Ergonomics*, 32(9), p. 1101-10.

28. MUNTANER, C. et P.J. O'Campo (1993). « A critical appraisal of the demand/control model of the psychosocial work environment: Epistemological, social, behavioral and class considerations », *Social Science and Medicine*, 36(11), p. 1509-17.

29. PAINTER, B. et T.J. Smith (1986). « Benefits of a participatory safety and hazard management program in the British Columbia Forestry and Logging Organization », dans O. Brown Jr. et H.W. Hendrick (éditeurs), *Human Factors in Organizational Design and Management II*, North-Holland: Elsevier Science Publishers B.V.

30. POLYANI, M.F.D., D.C. Cole, D.E. Beaton et coll. (1997). « Upper Limb Work-Related Musculoskeletal Disorders Among Newspaper Employees: Cross-Sectional Survey Results », *American Journal of Industrial Medicine*, 32, p. 620-8.

31. ROMAN, P.M. et H.M. Trice (1970). « The development of deviant drinking behavior: Occupational risk factors », *Archives of Environmental Health*, 20, p. 424-35.

32. SEEMAN, M. et C.S. Anderson (1983). « Alienation and alcohol: The role of work, mastery and community in drinking behavior », *American Sociological Review*, 48(1), p. 60-77.

33. SEEMAN, M., A.Z. Seeman et A. Budros (1988). « Powerlessness, work and community: A longitudinal study of alienation and alcohol use », *Journal of Health and Social Behavior*, 29(3), p. 185-98.

34. SHANNON, H.S. et coll. (1996). « Workplace organizational correlates of lost-time accident rates in manufacturing », *American Journal of Industrial Medicine*, 29, p. 258-68.

35. SHANNON, H.S., J. Mayr et T. Haines (1997). « Overview of the Relationship between Organizational and Workplace Factors and Injury Rates », *Safety Science*, 26(3), p. 201-17.

36. SHAIN, M. (1997). « The role of the workplace in the production and containment of health costs: the case of stress-related disorders », *Leadership in Health Services*, 12(2), p. i-vii.

37. SHEHADEH, V. et M. Shain (1990). *Influences on Wellness in the Workplace: Technical Report*, Ottawa, Santé et Bien-être social Canada.

38. SIEGRIST, J. (1996). « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), p. 27-41.

39. SMITH, M.J. (1997). « Psychosocial aspects of working with video display terminals (VDTs) and employee physical and mental health », *Ergonomics*, 40(10), p. 1002-15.

40. STEPTOE, A., O. Evans et G. Fieldman (1997). « Perceptions of control over work: psychophysiological responses to self-paced and externally-paced tasks in an adult population sample », *International Journal of Psychophysiology*, 25(3), p. 211-20.

41. TYLER, T.R., R.J. Boeckmann, H.J. Smith et Y.J. Huo (1997). *Social Justice in a Diverse Society*, Boulder, Colorado, Westview Press/Harper Collins.

42. THEORELL, T., A. Tsutsumi, J. Hallquist et coll. (1997). « Decision Latitude, Job Strain and Myocardial Infarction: A Study of Working Men in Stockholm », *American Journal of Public Health*, 88(3), p. 382-8.

43. TRICE, H.M. (1992). « Work-related risk factors associated with alcohol abuse », *Alcohol Health and Research World*, 16(2), p. 106-11.

44. WARR, P.B. (1990). « Decision latitude, job demands, and employee well-being », *Work and Stress*, 4(4), p. 285-94.

45. WEBB, G.R. et coll. (1994). « The relationship between high risk and problem drinking and the occurrence of work injuries and related absences », *Journal of Studies on Alcohol* (juillet 1994), p. 434-46.

Diapositives

Besoins fondamentaux au niveau de la santé mentale en milieu de travail

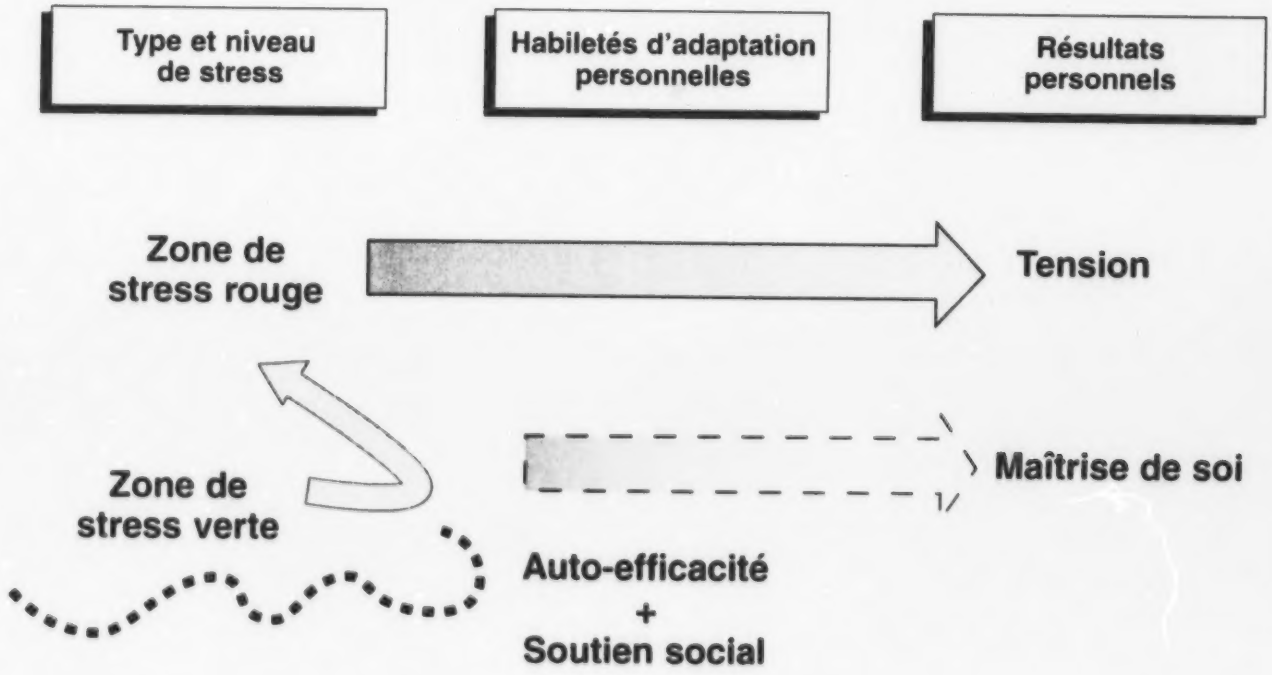
- le respect et l'appréciation
- le sentiment d'être entendu et écouté
- la liberté de s'exprimer
- le sentiment de confiance et d'estime personnelle
- l'absence de sentiments chroniques d'hostilité et de colère
- l'impression de faire partie d'un groupe de travail utile qui vous appuie
- l'absence de symptômes chroniques de détresse, d'anxiété et de dépression
- des périodes de calme relatif et de paix de l'esprit

Facteurs de travail qui menacent la santé mentale et la sécurité physique

(Exemples de « stresseurs » ou de « menaces psychosociales »)

- une surcharge de travail et des contraintes de temps
- un manque de contrôle sur les activités professionnelles quotidiennes
- un manque de formation et/ou de préparation (technique et sociale)
- trop ou pas assez de responsabilités
- une ambiguïté face aux responsabilités professionnelles (trop de patrons)
- l'absence de récompenses de reconnaissance (appréciation)
- la discrimination
- le harcèlement
- la piètre communication
- la négligence face aux obligations légales et de sécurité

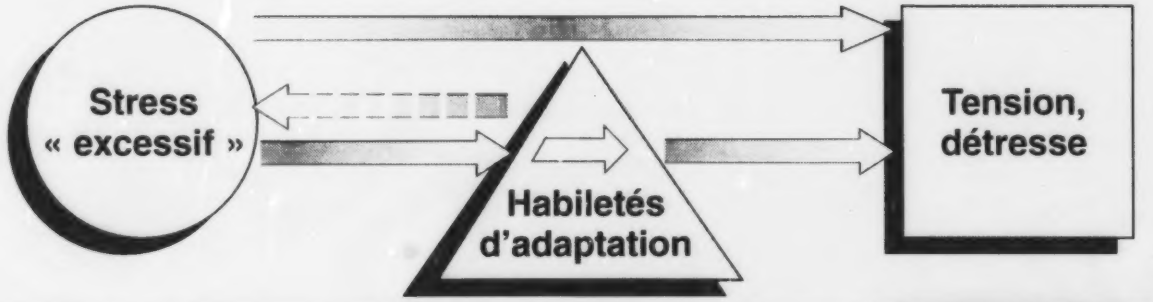
Le stress, c'est la mer : L'efficacité et le soutien social constituent le rempart



Stress normal et excessif

Les niveaux de stress normaux sont « renversés » ou autrement réglés lorsque les gens ont de bonnes habiletés d'adaptation.

Résultat : la maîtrise de soi

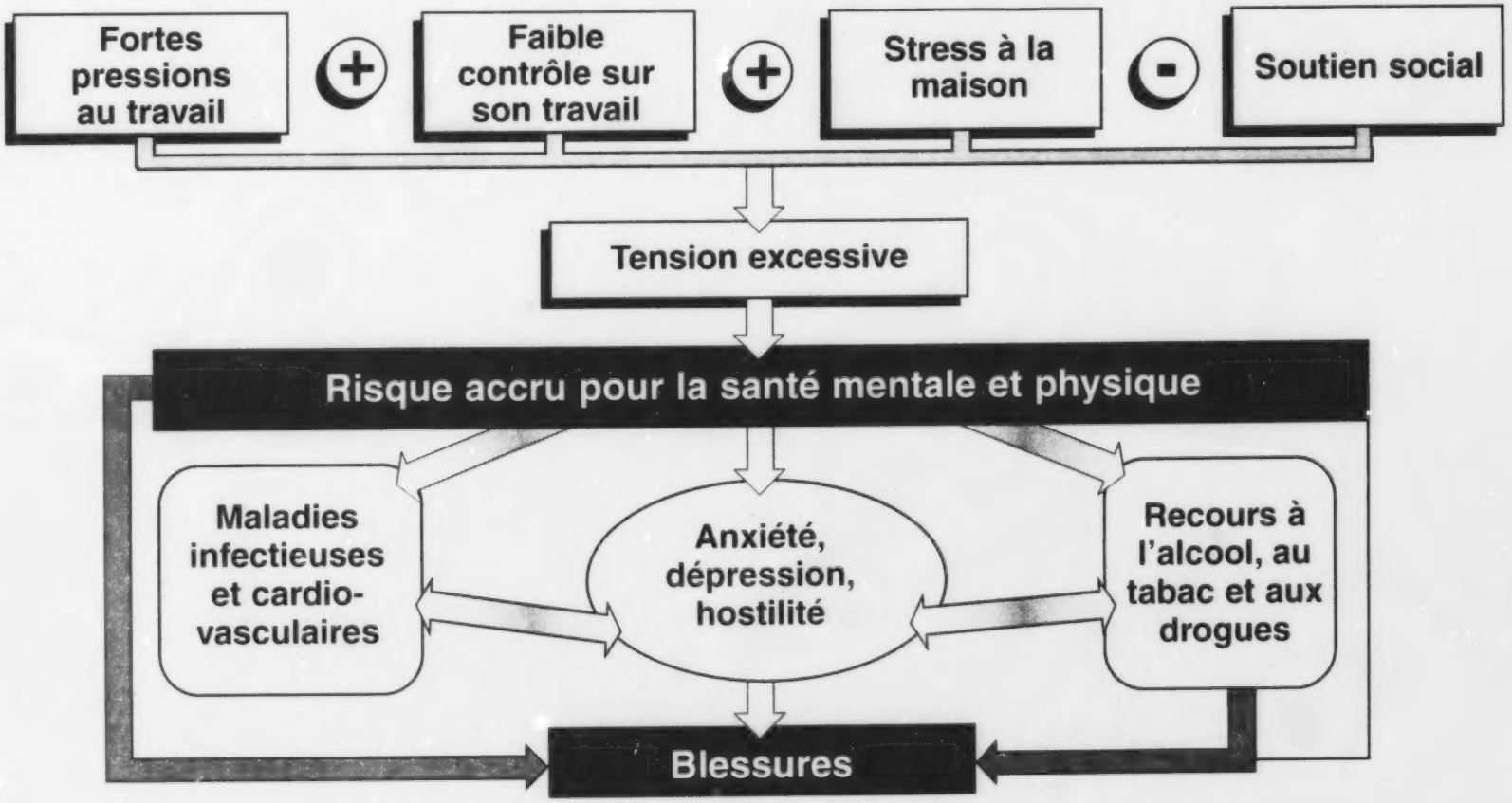


Même des habiletés d'adaptation normales ne suffisent pas lorsqu'il faut composer avec un niveau soutenu de stress excessif, ce qui peut envahir ou détruire entièrement les gens.

Résultat : tension, détresse

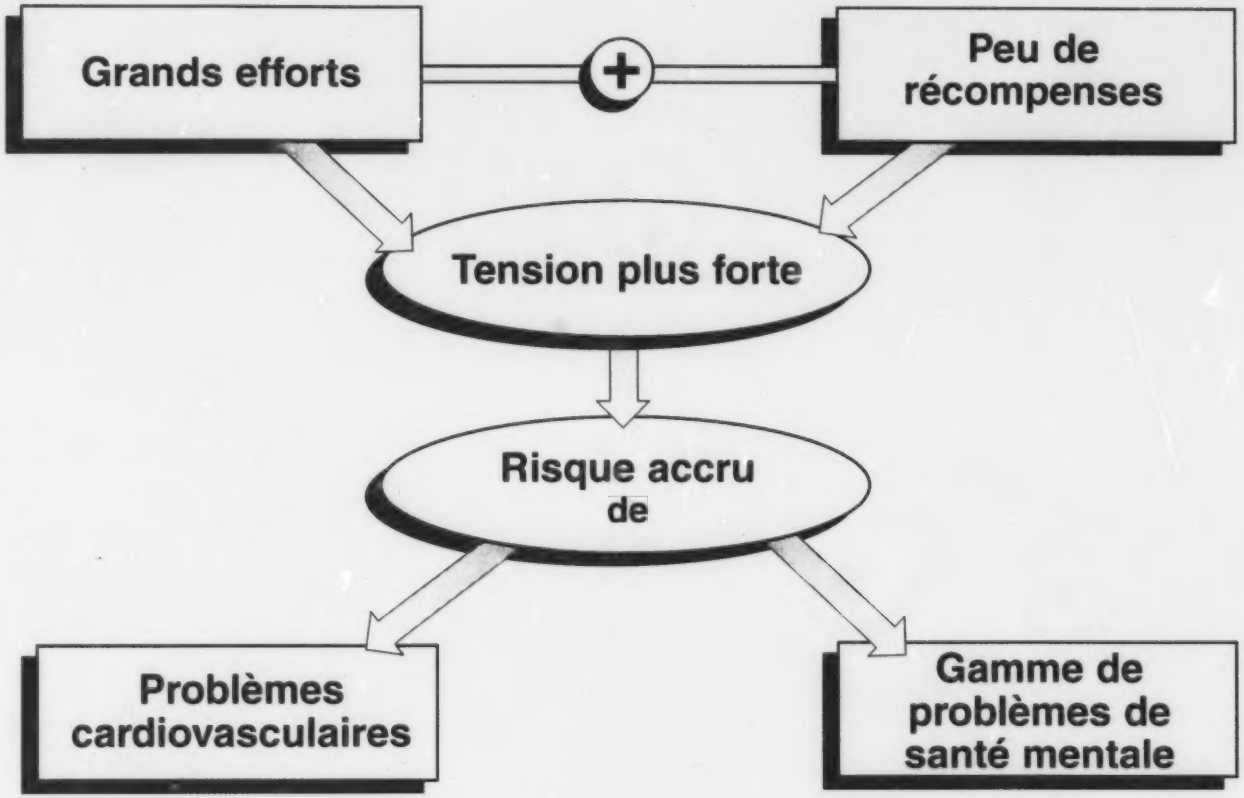
Le modèle d'exigences/de contrôle

(adapté de Karasek et Theorell)



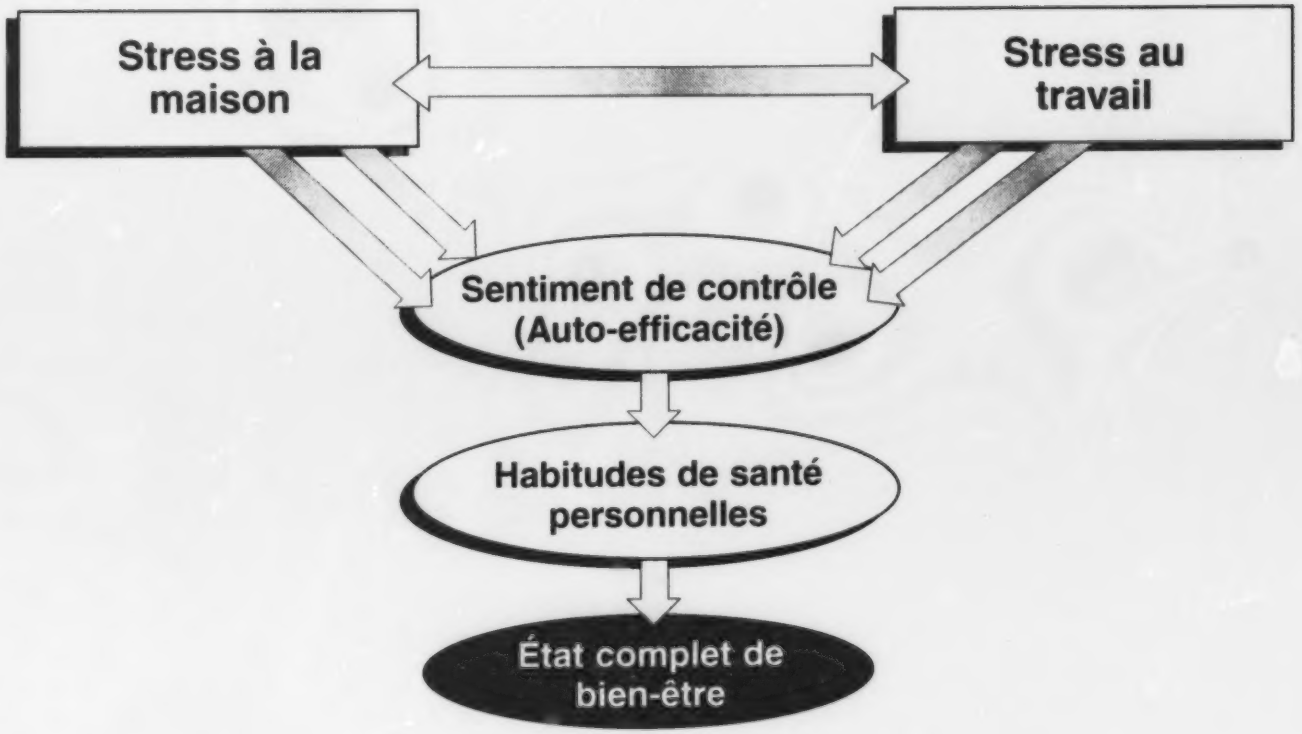
Modèle de déséquilibre efforts/récompense

(Siegrist)



Modèle général d'influences sur le mieux-être en milieu de travail

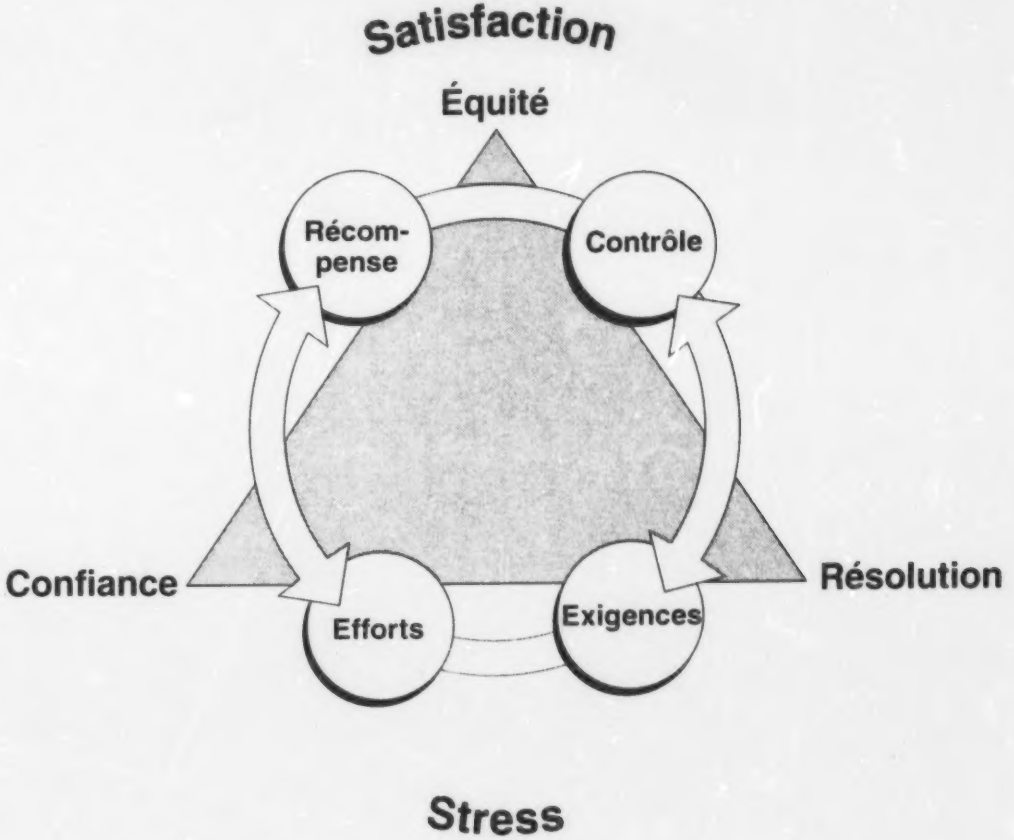
(Shehadeh et Shain)



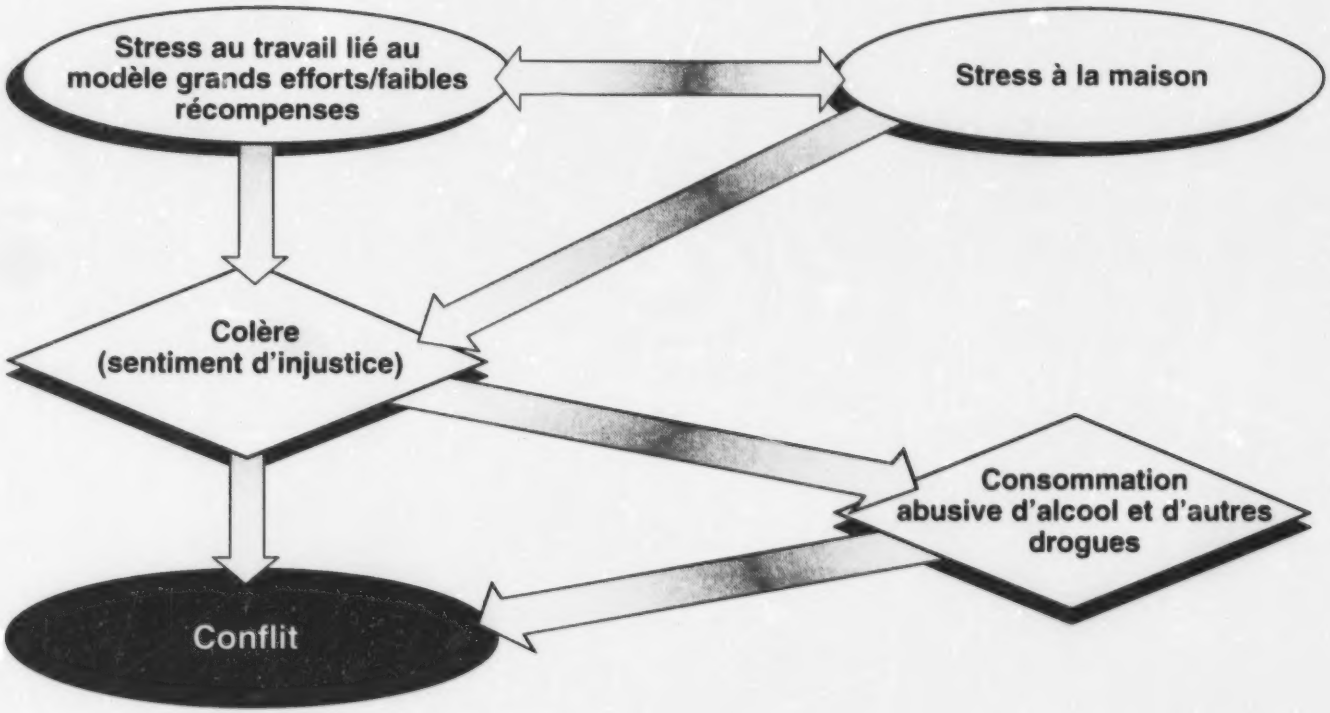
Le lien tension-maladie examiné à la loupe

(Kiecolt-Glaser et Glaser)

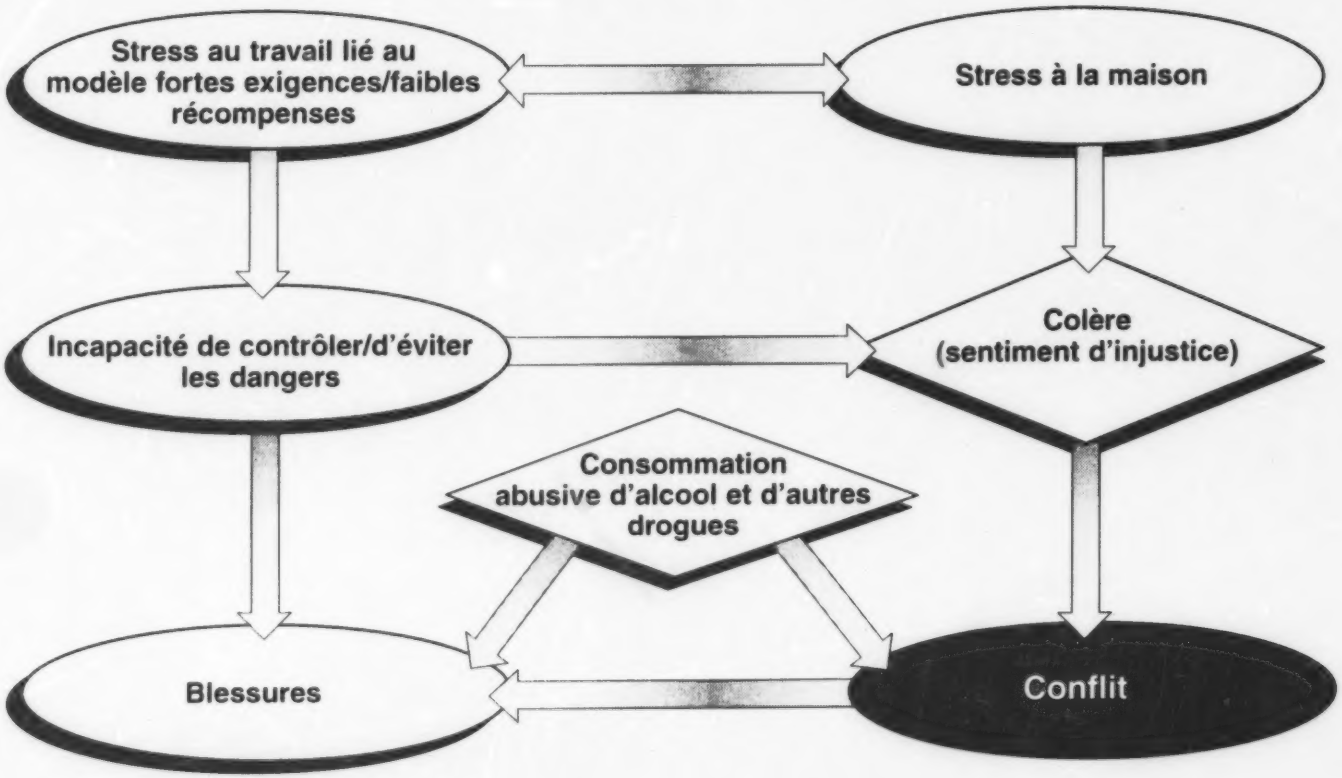
Exigences/contrôle, efforts/récompense, équité, résolution et confiance



La naissance d'un conflit — Numéro 1



La naissance d'un conflit — Numéro 2



Les manifestations de conflit

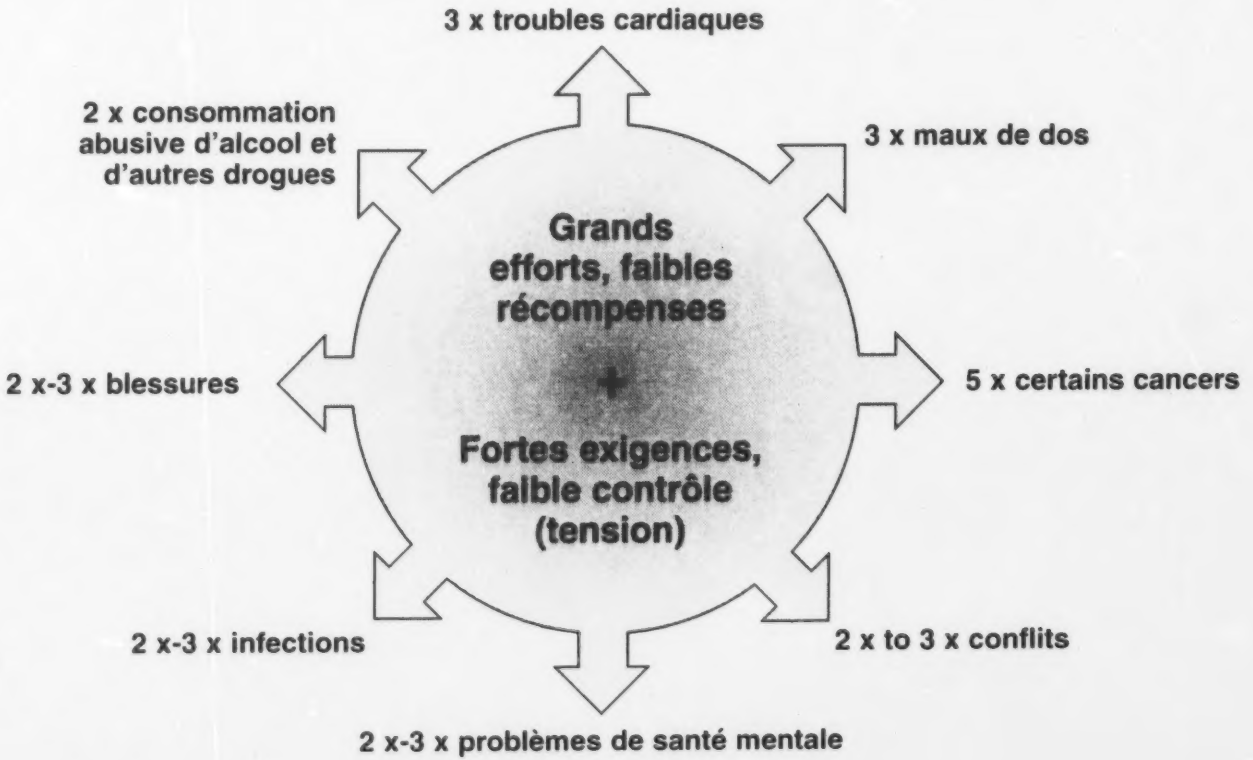
Vers l'extérieur

- comportement menaçant
- abus émotif et verbal
- intimidation
- harcèlement
- agression
- violence conjugale
- frustration au volant

Vers l'intérieur

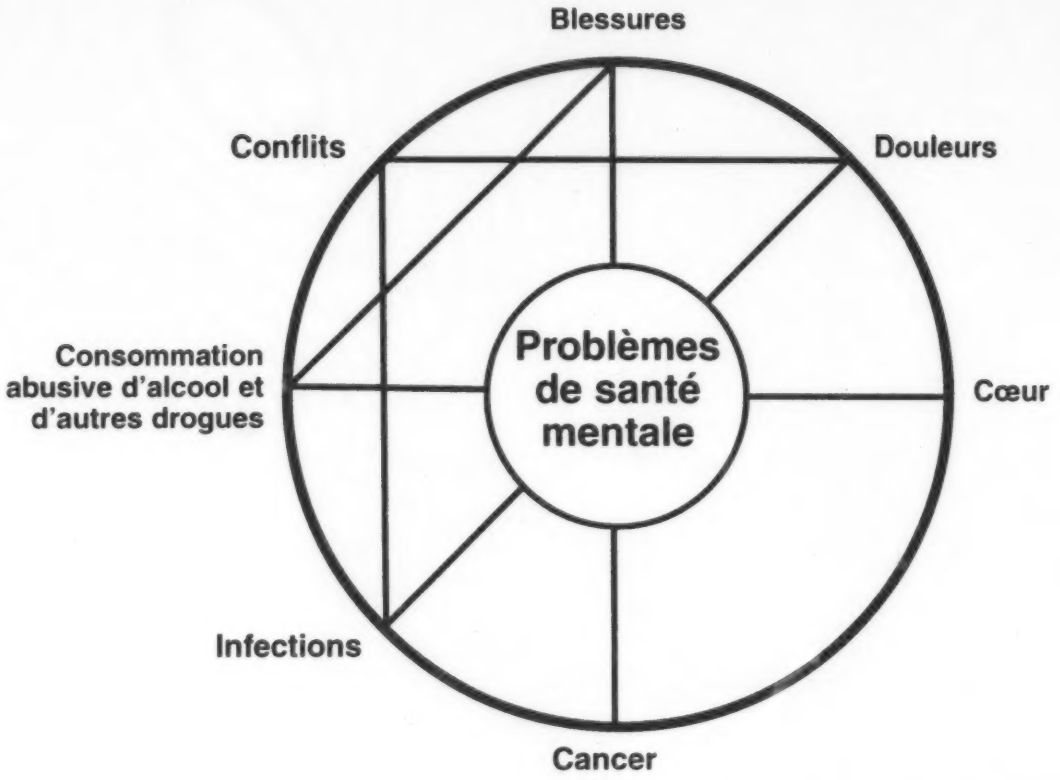
- comportement suicidaire
- témérité
- dépression agitée
- consommation abusive d'alcool et d'autres drogues (peut aussi mener à une extériorisation de conflit)

Les coûts associés à un milieu de travail malsain



Comment interpréter le tableau : Exemple
Les employé(e)s qui ont connu des conditions soutenues de grands efforts/faibles récompenses et de fortes exigences/ faible contrôle sont deux à trois fois plus susceptibles (2 x-3 x) de contracter des infections que les autres.

La roue des torts

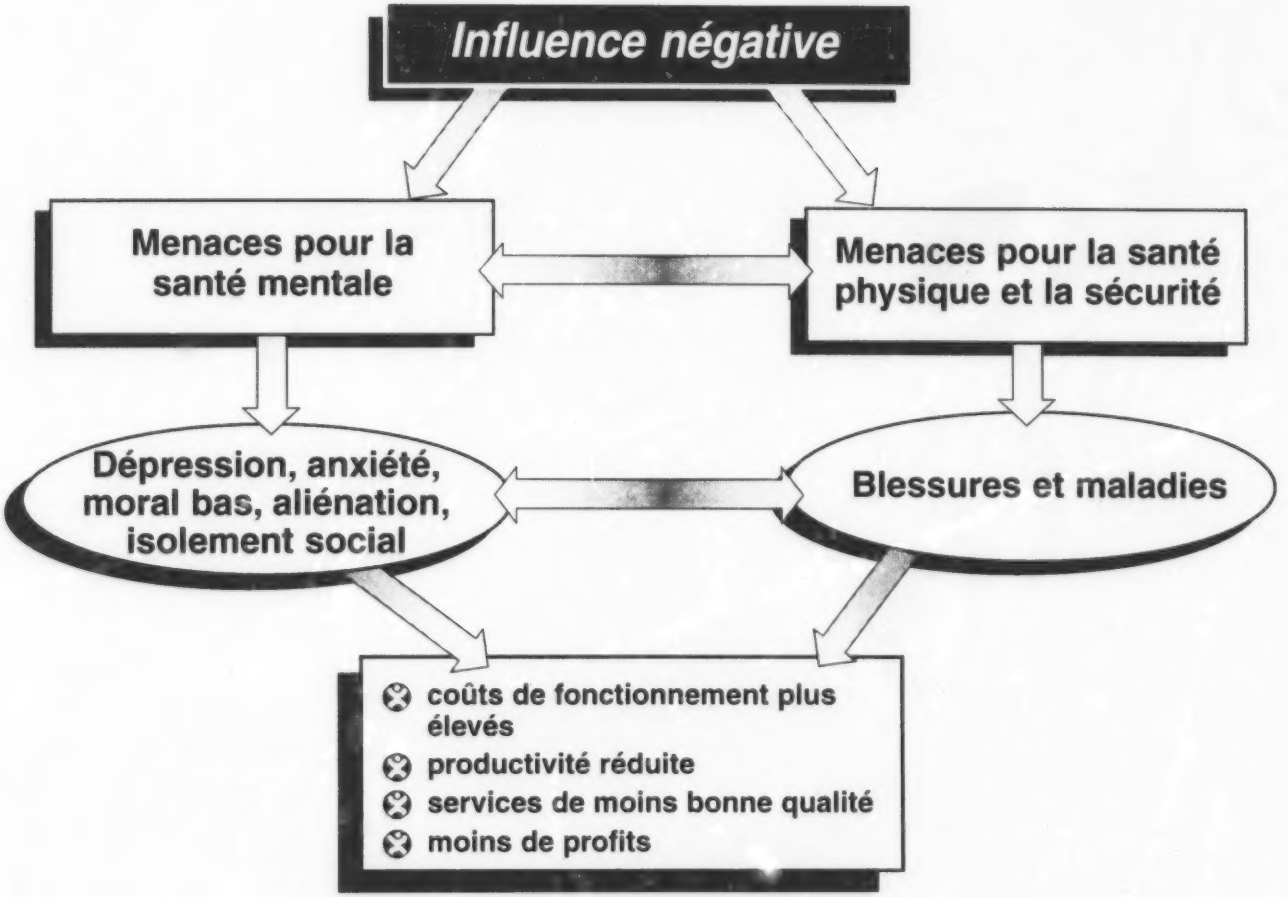


La santé mentale est au cœur du sujet : une fois affaiblie, elle peut avoir un effet déterminant sur l'occurrence des troubles futurs de santé et de sécurité. Retracez le parcours des torts et des coûts associés aux « Problèmes de santé mentale » au milieu du cercle pour mieux comprendre en quoi un résultat quelconque résulte directement d'un autre et peut s'avérer la cause du résultat suivant.

Organisation et conception du travail

Organisation et conception du travail

(suite)



Conséquences du stress excessif

Conséquences au niveau mental

- pressé, stressé et sans défense
- abusé
- nerveux
- déprimé
- fâché et perturbé
- imprudent et téméraire
- manque de concentration
- facilement distrait

Conséquences au niveau physique

- mauvaise alimentation
- consommation abusive d'alcool
- consommation abusive de médicaments
- pas de temps pour faire de l'exercice
- troubles du sommeil
- vulnérable aux infections
- plus vulnérable aux blessures
- risque de troubles cardiovasculaires plus élevé

Conséquences du stress excessif (*suite*)

Conséquences au niveau social

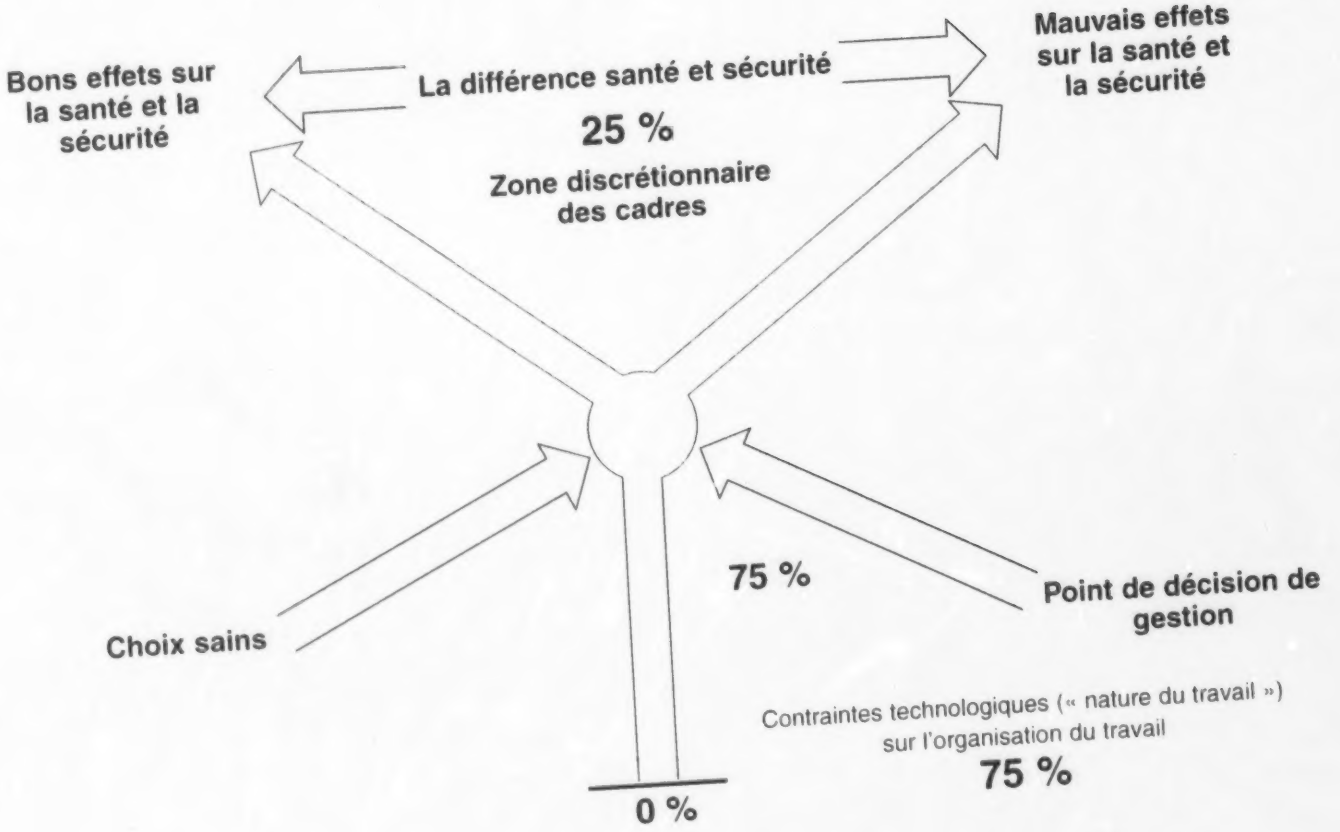
- moins grande aptitude à établir et à maintenir des relations
- plus grand isolement social
- plus apte à se quereller et à argumenter

Conséquences au niveau économique

- perte de temps
- tendance accrue à briser les choses
- taux d'absentéisme élevé
- moins de créativité
- productivité réduite
- perte d'efficience
- comportement moins poli avec la clientèle
- coût plus élevé des services médicaux et des médicaments

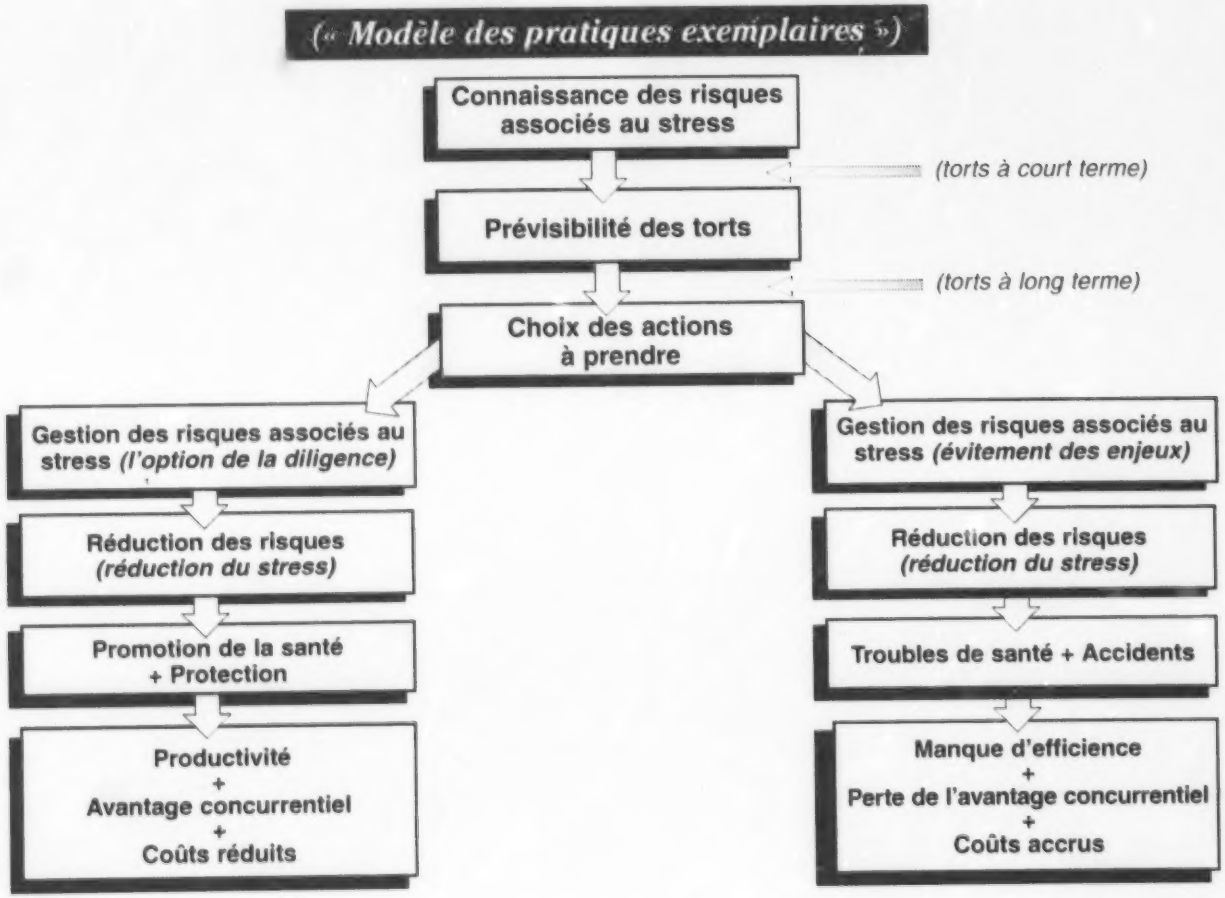
La différence santé et sécurité :

La gestion reprend là où la technologie s'arrête



Les risques associés au stress : L'option de la diligence

Choisir de prévenir les effets dommageables du stress



Le stress et l'éthique : Sommaire

- **Le stress tient souvent aux choix que font les gens quant à la façon de se traiter les uns les autres.**
- **Les employeurs savent, ou devraient savoir, que lorsqu'ils imposent un niveau de stress excessif ou inutile à leurs employé(e)s, ils les exposent à certains torts.**
- **Par conséquent, les employeurs ont l'obligation de ne pas imposer à leurs employé(e)s un niveau de stress excessif ou inutile.**
- **La responsabilité face aux torts tient au caractère prévisible et évitable de ces torts.**
- **Cette responsabilité éthique dépasse le contexte du milieu de travail et s'étend à l'ensemble de la société.**
- **Cette responsabilité consiste, en gros, à *ne pas causer de torts.* Il s'agit d'une norme déterminante de la santé et de la sécurité en milieu de travail.**

Domaines où on peut accroître la participation des employé(e)s afin de créer d'autres bienfaits pour la santé mentale et physique et de réduire les coûts

Régler des problèmes liés aux éléments suivants

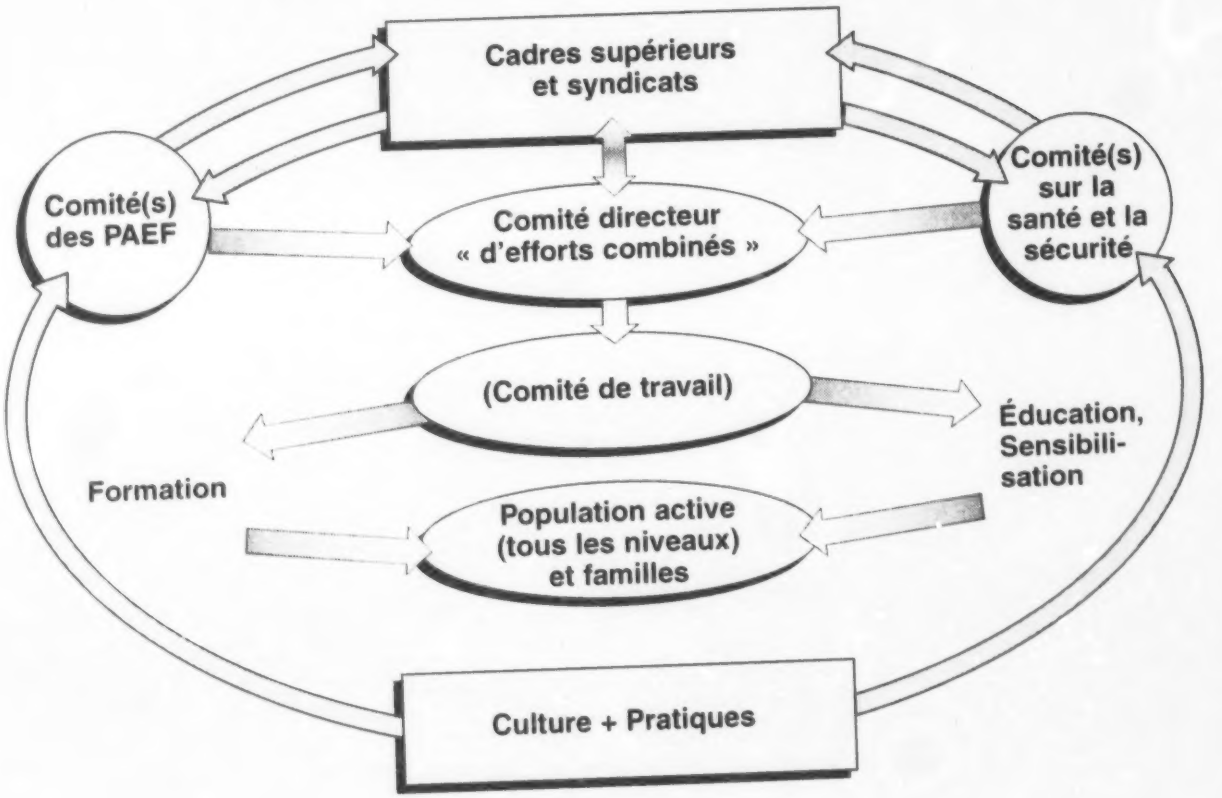
- allocation d'espace
- chauffage/climatisation/ ventilation
- éclairage
- conception des aires de travail
- sécurité des activités
- efficience des activités

Prendre des décisions concernant les éléments suivants

- nouvelles technologies à adopter
- mode d'introduction de ces nouvelles technologies
- calendrier des postes/horaires de travail
- réorganisation
- organisation et conception du travail quotidien

Partenaires dans la gestion des risques associés au stress —

Une démarche de réduction du stress centrée sur les efforts combinés



Connaissances locales sur le stress au travail

- enquêtes en milieu de travail, groupes de discussion
- rétroaction des responsables des PAFE
- rapports sommaires de la CSAT
- analyse des griefs et des arbitrages
- analyse des plaintes concernant les droits de la personne
- consensus (« tout le monde le sait »)